

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi

Sanja Toivari

## **Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen case-yritykselle suorituksen johtamisen tueksi**

Opinnäytetyö 2012

## **Tiivistelmä**

Sanja Toivari

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen case-yritykselle suorituksen johtamisen tueksi, 71 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2012

Ohjaaja: lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön aiheena oli suorituksen johtaminen palkitsemisen avulla. Työn tavoitteena oli tutkia, millaista palkitseminen yrityksessä on tällä hetkellä. Lisäksi tavoitteena oli etsiä keinoja palkitsemisen kehittämiseksi ja henkilöstöä paremmin palkitsevaksi.

Opinnäytetyön teoriaosa perustui kirjallisuuteen ja lehtiartikkeleihin sekä muutamiin internetlähteisiin. Teoriaosassa perehdyttiin suorituksen johtamiseen eri näkökulmista ja palkitsemiseen kokonaisuutena. Lisäksi teoriaosassa esiteltiin yleisesti eri palkitsemistapoja. Suorituksen johtamista käsiteltiin tasapainottamisen näkökulmasta, jonka yhteydessä esitettiin Balanced Scorecardin periaatteita.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin tapaustutkimuksena. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa Suomen Kerta Oy:n toimintatavoista suorituksen johtamisesta ja palkitsemisesta. Tarkoitus oli myös saada tietoa, millainen palkitsemisjärjestelmä voisi parhaiten toimia yrityksessä.

Suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen kannattaa kiinnittää huomiota, koska niillä on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen ja työntekijöiden motivoitumiseen. Palkitsemiselle ei ole yhtä ja oikeaa muotoa, joka toimisi kaikkialla. Toteuttamistapoja on monia ja ne jakavat mielipiteitä. Tämä tuli ilmi myös kohdeyrityksessä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena on ehdotus palkitsemiselle ja sen kehittämiseksi kohdeyrityksessä.

Asiasanat: suorituksen johtaminen, palkitseminen, tasapainotettu mittaristo, palkitsemisstrategia

**Abstract**

Sanja Toivari

Developing rewarding system for the case company to support performance management, 71 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Mr Samuli Nikkanen, Lecturer

The purpose of this thesis was to study how the company has taken care of performance management and rewarding. Another aim was to create a new rewarding system for the case company and research how to motivate personnel.

The theory part is based on literature, articles and a number of internet sources. The theoretical part focuses on different aspects of performance management and rewarding. The theory part gives an overview of different rewarding methods. Performance management has been discussed from the perspective of balancing.

The empirical part was made as a case study. The study was based on interviews. Research based on interviews. Interviews were used to get the information about the company's performance management and rewarding. The aim of the interviews was also to get information about what kind of rewarding system could work in the company.

Performance management and rewarding should be paid attention, because they have positive impact to the company's success and to employees' motivation. There is not a single and correct way for rewarding that would work everywhere. Therefore, it shares a lot of opinions and it needs to pay more attention.

As an outcome of the study is a proposal for rewarding and how to develop it in the case company.

Keywords: performance management, rewarding, balanced scorecard, rewarding strategy

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1 Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutukset tulokseen .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	6
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	6
1.4 Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä .....	8
2 Suorituksen johtaminen .....	8
2.1 Suorituksen johtamisen tarkastelu eri näkökulmista .....	10
2.1.1 Organisaatio .....	10
2.1.2 Yksilö .....	12
2.1.3 Ympäristö .....	13
2.2 Suorituksen johtaminen tasapainottamisen näkökulmasta .....	14
2.2.1 Asiakas .....	15
2.2.2 Henkilöstö .....	16
2.2.3 Prosessi .....	17
2.2.4 Talous .....	18
2.3 Suorituksen arviointi palkitsemisen näkökulmasta .....	19
3 Palkitsemisen kokonaisuus .....	23
3.1 Palkkakannustimista .....	25
3.2 Yritykset ja palkitseminen .....	27
3.3 Aineellinen palkitseminen .....	30
3.4 Aineeton palkitseminen .....	40
4 Palkitsemisstrategia .....	44
5 Toimeksiantajayritys .....	47
6 Haastattelut .....	48
6.1 Haastattelun rakenne .....	48
6.2 Toimitusjohtajan haastattelu .....	50
6.3 Haastattelu esimiehille ja työntekijöille .....	54
6.3.1 Motivaatio .....	54
6.3.2 Suoritus ja sen johtaminen .....	56
6.3.3 Palkitseminen .....	58
6.3.4 Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutukset tulokseen .....	61
7 Sisäinen benchmarking .....	62
7.1 Kotkan palkitsemiskäytäntö .....	62
7.2 Riihimäen palkitsemiskäytäntö .....	63
8 Yhteenveto, päätelmät ja palkitsemisjärjestelmäehdotus .....	64
8.1 Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä .....	65
8.2 Opinnäytetyön onnistuminen ja jatkotutkimusehdotukset .....	68
Lähteet .....	71

## Liitteet

Liite 1 Toimitusjohtajan haastattelumateriaali

Liite 2 Esimiesten ja työntekijöiden haastattelumateriaali

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihealueena on suorituksen johtaminen palkitsemisen avulla. Case-yrityksenä on Suomen Kerta Oy. Pääasiallisena kohteenani on Imatran toimipiste, mutta tutkin myös, miten Riihimäki ja Kotka toteuttavat omia palkitsemisjärjestelmiään. Tarkoituksena on siis kehittää Imatran toimipisteelle palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmässä on huomioitava kaikki organisaation tasot, esimerkiksi myyntiedustajat, jotka eivät kuulu minkään toimipisteen alle, vaan palvelevat kaikkien toimipisteiden tarpeita.

Opinnäytetyössä haastatellaan kohdeyrityksen muutamia organisaation avainhenkilöitä, aloittaen omistaja Kalle Huikosta, joka on myös yrityksen toimitusjohtaja. Imatran toimipisteessä haastattelen henkilöstöä laajemmin kuin Kotkassa ja Riihimäellä.

## 1.1 Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutukset tulokseen

Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti tulokseen. Näitä myönteisiä vaikutuksia voidaan hakea houkuttelemalla osaavaa työvoimaa organisaatioon. Osaava henkilöstö on myös saatava pysymään organisaatiossa, mitä edesautetaan motivoimalla. Todellisuudessa suorituksen johtamisella ja palkitsemisella saavutetaan paljon laajalaisempia hyötyjä.

Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, millä saavutetaan väistämättä parempi tulos. Suorituksen johtamisessa on avainasemassa yksilön ja organisaation tavoitteiden yhtenäistäminen, jolloin työskentely tehostuu. Kun keskitytään oleelliseen, saadaan samoilla kustannuksilla enemmän aikaan, minkä lopulta tulisi näkyä myös tuloksessa.

Palkitsemisella on merkittävistä kustannuksista huolimatta monia tulosta parantavia vaikutuksia. Esimerkiksi urakka- palkkio-, provisiopalkkojen ja tulos-palkkioiden myönteinen vaikutus voi olla jopa kymmeniä prosentteja. Palkitsemisjärjestelmät ovat myös henkilöstötyön tehokkaimpia välineitä. Palkitse-

misella voidaan myös viestittää organisaation arvoja ja tavoitteita. (Hakonen 2009, 222.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palkitsemisjärjestelmää suorituksen johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan suorituksen johtamista ja pyritään kehittämään palkitsemisjärjestelmää kohdeyrityksessä. Empiriaosan ja teoriaosan perusteella kehitetään uusi palkitsemisjärjestelmä, joka vastaa yrityksen strategisia tavoitteita ja motivoi henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi kiteytyi, **miten suorituksen johtamisella ja palkitsemisella voidaan vaikuttaa tulokseen**. Lisäksi määritin työlle tutkimuskysymyksiä:

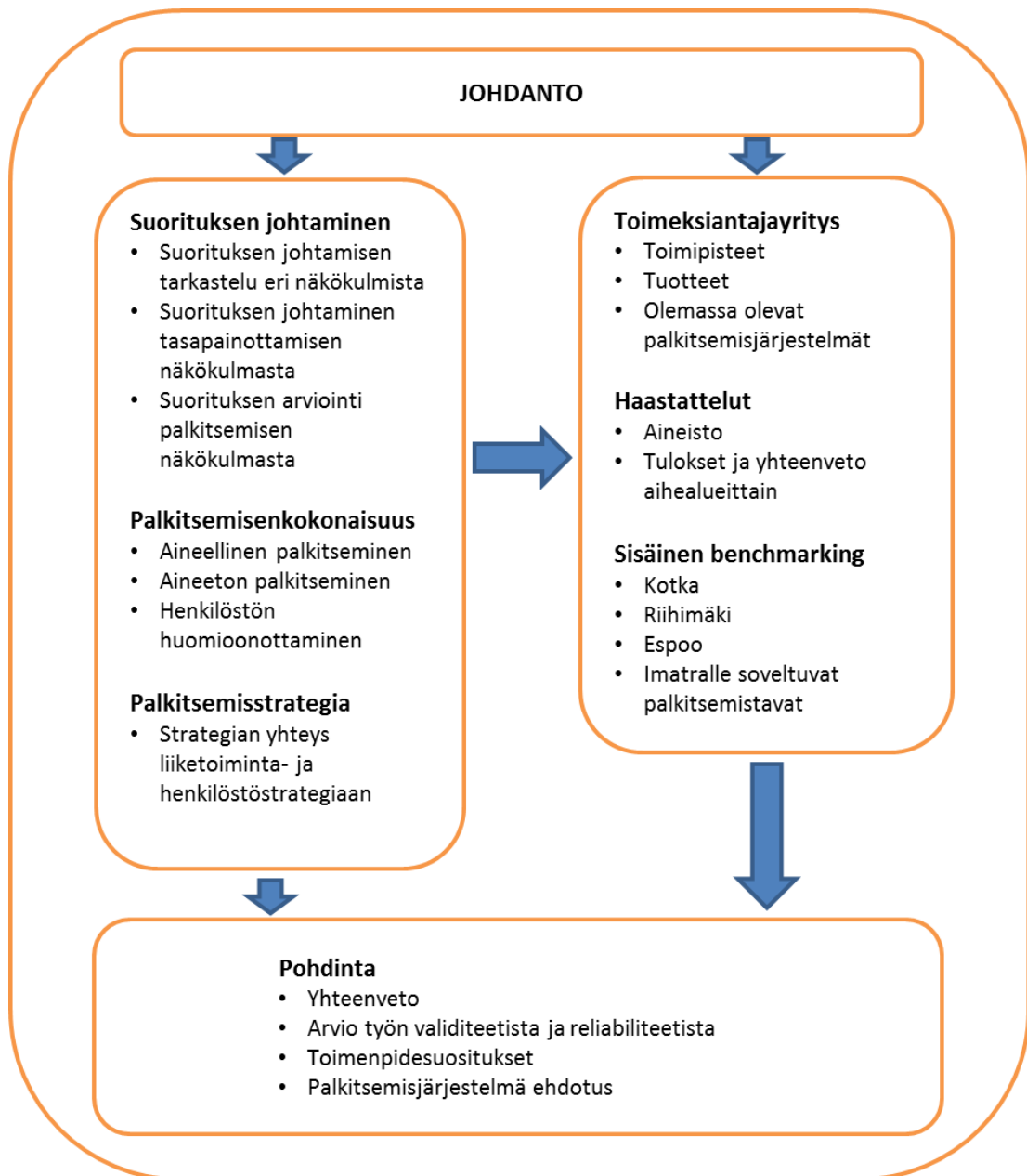
- Mitä tarkoitetaan suorituksen johtamisella?
- Miten palkitseminen koetaan organisaatiossa?
- Mitä tarkoitetaan palkitsemisella?
- Miten palkitseminen vaikuttaa tulokseen?

## 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Olen työskennellyt Suomen Kerta Oy:n hallinnossa Imatralla kahtena kesänä. Opinnäytetyöni idean hahmottelu lähti liikkeelle siitä, että minulla on kohdeyritys, johon voin tehdä opinnäytteeni. Aihe alkoi muovautua, kun aloitin henkilöstöjohtamisen opintojakson ja kiinnostuin aiheesta. Laskentatoimen opiskelijana halusin löytää johtamisen aihealueeseen laskennan näkökulman. Kirjallisuuteen tutustumalla löysinkin helposti itselleni mielenkiintoisen aiheen, joka oli suorituksen johtamisessa käytetty palkitseminen.

Henkilöstön sanotaan olevan yrityksen tärkein voimavara ja usein se on myös suurin kuluerä. Miksi ei siis sijoitettaisi siihen, että henkilöstö on motivoitunut ja sitä kannustetaan suoritusta johtamalla ja palkitsemalla toivotunlaista suoritusta. Yhdessä ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa ideoimme aihealueen ja rajasimme sen haluttuun suuntaan. Perusperiaatteenani oli se,

että aihe on minua kiinnostava ja että toimeksiantaja hyötyy työni lopputuloksesta.



Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyössä viitekehys on rakennettu johdannon kautta teoriaosuuteen. Kuvassa 1 on opinnäytetyön viitekehys. Ensin kirjoitettiin teoriaosuus, minkä jälkeen haastatteluiden perusteella luotiin empiriaosuus. Tämän jälkeen tulee pohdinta ja työn johtopäätökset sekä ehdotus palkitsemisjärjestelmäksi.

## **1.4 Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä**

Työni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Empiria kerätään haastattelemalla avainhenkilöitä eri organisaatiotasoilla. Kyseessä on case-tutkimus, joten tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia. Yritystä eli tapausta tulkitaan omassa ympäristössään ja ajassaan.

Aihetta ei ole tutkittu aiemmin kohdeyrityksen kannalta ja siten ei ole aiempaa tietoa. Ensin rakennetaan ”malli” perustuen yleiseen tietämykseen ja teoriaan. Tämän jälkeen kerätty aineisto analysoidaan teoriasta muodostettujen käsitteiden avulla.

## **2 Suorituksen johtaminen**

Suorituksen johtaminen eli performance management on varsin uusi käsite. Se tuli osaksi johtamiskäsitteistöä 1990-luvun loppupuolella, mutta sen taustat tulevat Yhdysvalloista jo 1970-luvulta. Suorituksen johtaminen on siis saanut alkunsa pyrkimyksestä jakaa esimiestyö ja johtaminen helpommin käsiteltäviksi osiksi. Siinä on kyse siitä, miten esimies voi luoda alaisilleen edellytykset onnistua omissa työtehtävissään. (Kauhanen 2010 b, 54.)

### **Suorituksen johtaminen kilpailuetuna**

Johtamisen on uudistuttava, sillä

- väestö ikääntyy nopeaa vauhtia.
- henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa, kuin ennen.
- huippuosaajat ovat yhä vaikeammin sidottavissa organisaatioon.
- organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia yksittäisistä osaajista.
- työtehtävät ovat muuttuneet.
- työsuhteet ovat useammin pysyvien sijaan määräaikaista. (Sistonen 2008, 16 - 17.)

Kaikista näistä muutoksista huolimatta johtamisen tavoitteet eivät ole muuttuneet mihinkään. Tavoitteena on edelleen saada aikaan tuloksia. (Sistonen 2008, 16 - 17.)



Yritysten kilpailueduksi on nousemassa hyvä johtaminen. Esimies, joka osaa asiansa, voi luoda organisaatioon ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan toivottuja tuloksia. Niin kuin kaikessa, myös tässäkin asiassa on omat kääntöpuolensa. Taitamaton esimies voi puolestaan saada aikaan huonon ilmapiirin, mikä vaikeuttaa hyvien tulosten saavuttamista. Hyvä johtaminen näkyy organisaation sisällä tekemisen selkeytenä. Tämä painottuu suorituksen johtamisessa, koska perusedellytyksenä on se, että koko organisaatiossa tiedetään, mitä, miten ja miksi tehdään. Se antaa edellytykset siihen, että tekeminen on kaikille selkeää. (Sistonen 2008, 17.)

### Suorituksen johtaminen käytännössä

Suorituksen johtamisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät vastaukset seuraaviin kysymyksiin, jotka Juhani Kauhanen on kirjassaan esittänyt.

- *Mikä on toiminnan tarkoitus?*
- *Mitkä ovat avaintavoitteet?*
- *Miten palvelujärjestelmät toimivat?*
- *Mitä osaamista tarvitaan?*

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Tätä on selkeytetty kuvassa 2. Prosessin ydintehtävä on yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. (Kauhanen 2010 b, 54.)



Kuva 2. Suorituksen parantamisen donitsi. (Sistonen 2008, 39.)

Aikaisemmin suorituksen johtamisen prosessi keskittyi vain tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen, jolloin siitä käytettiin termiä suorituksen arviointi. Tämän arviointipainotteisuutensa vuoksi prosessista on useimmille välittynyt kielteinen kuva. Siirryttäessä suorituksen johtamiseen keskityttiin enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Samalla siirryttiin ajallisesti menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen, jolloin arviointi vaihtui kehittämiseen. Tämä oli tärkeä askel kaikille organisaatioille. (Sydänmaanlakka 2004, 83.)

Nykypäivän johtaminen organisaatioissa lähtee liikkeelle siitä, että asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle. Näin toimitaan myös suorituksen johtamisessa. Tavoite voi olla esimerkiksi visio, joka johdetaan organisaation missiosta ja arvoista. Nämä ovat ylemmän tason tavoitteita, jotka ohjaavat alemmille tasoille asetettavia tavoitteita. Yrityksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa maksimaalinen voitto. Onneksi tämän ajattelumallin lisäksi on opittu, ettei se voi olla ainoa tarkoitus toiminnalle, eikä sillä saavuteta pidemmän aikavälin kannattavuutta, vaan on alettu keskittyä muihin arvoihin, joilla luodaan edellytykset yrityksen menestykselle. (Kauhanen 2010 b, 55.)

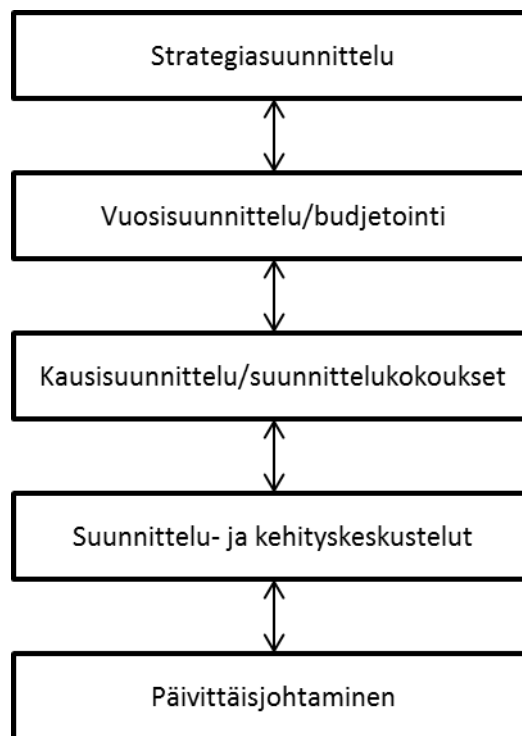
## **2.1 Suorituksen johtamisen tarkastelu eri näkökulmista**

Suorituksen johtamista tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Kaikille näille tasoille on omat työkalunsa. Lähdetessä yksilötasolta ovat avainasemassa suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Edettäessä yksilötasolta tiimi-, osasto-, ja organisaatiotasolle ovat suunnittelukokoukset tärkein työväline suorituksen johtamisessa. Kaikelle toiminnalle on aina luotava hyvät perusedellytykset, jotka suorituksen johtamiseen luodaan normaalilla päivittäisjohtamisella. Päivittäisjohtamisen tärkeys huomataan yleensä vasta silloin, kun se ei toimi. Tuolloin se johtaa usein suunnittelu- ja kehityskeskustelujen epäonnistumiseen. (Sydänmaanlakka. 2004, 83.)

### **2.1.1 Organisaatio**

Lähtökohta suorituksen johtamiselle on se, että sillä halutaan yhdistää organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulma. Tavoitteena on, että kaikilla osapuolilla olisi yhdensuuntainen päämäärä koko organisaatiossa. Tavoitteiden

saaminen yhdensuuntaiseksi on siis suorituksen johtamisen perimmäinen tarkoitus, kun tarkastellaan sitä yrityksen kannalta. Tärkeää onkin, että suorituksen johtaminen on kytketty vahvasti muihin suunnitteluprosesseihin. Kun tämä kytkös on saatu aikaan, voidaan suorituksen johtamisen avulla päästä strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen. Toisin sanottuna, visiosta osataan nähdä yhteys käytännön toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Suorituksen johtaminen nähdään usein johtamisprosessina tarkasteltaessa sitä ylhäältä alas. Olisi yhtä tärkeää nähdä se myös toiseen suuntaan, toiminnan ohjausprosessina. (Sydänmaanlakka 2004, 86.) Kuvassa 3 on kuvattu prosessi molempiin suuntiin.

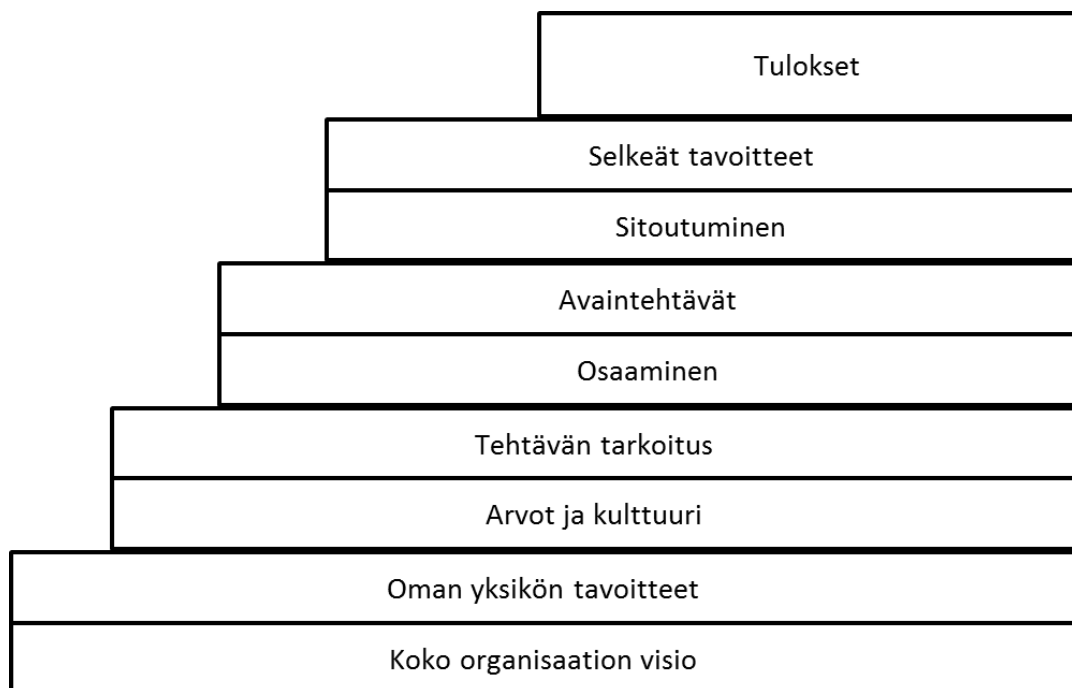


Kuva 3. Suorituksen johtamisen kytkentä strategiseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 87.)

Erityisesti organisaation näkökulmasta on tärkeää, että toiminnan tarkoitus, avaintehtäväalueet, avaintavoitteet ja kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla. (Sydänmaanlakka 2004, 87.)

### 2.1.2 Yksilö

Yksilötasolla suorituksen johtamisen onnistumiselle on olennaisen tärkeää se, että yksilö pystyy hahmottamaan oman toimintansa kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen. Yksilön on nähtävä se, miten oman tehtävän tarkoitus kytkeytyy koko organisaation tarkoitukseen. Kun jokainen yksilö onnistuu näkemään tämän yhteyden, on helppoa tehdä oikeita asioita organisaation ja omien tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitä kautta yltää huippusuorituksiin, joista suorituksen johtamisessa on kysymys. Huippusuorituksiin ei yllä vain yhdellä harppauksella, se vaatii useiden portaiden läpikäyntiä. Tämä ”matka huipulle” on kuvattuna seuraavassa kuvassa. (Sydänmaanlakka 2004, 87.)



Kuva 4. Portaat tulokselliseen toimintaan yksilötasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 88.)

Kuvan 4 mukaisesti tulisi aivan aluksi olla selvillä siitä, mikä on koko organisaation visio ja mitkä ovat oman yksikön tavoitteet. Tämä ohjaa näkemään, mikä on oman tehtävän tarkoitus. Oman tehtävän tarkoitusta on syytä tutkia myös organisaation arvojen ja kulttuurin kautta, jolloin saa käsityksen, miten organisaatiossa on tapana toimia. Seuraavaksi on tärkeää tietää omat avaintehtävät ja se, millaista osaamista nämä tehtävät vaativat. Ilman osaamista ei avaintehtävistä voi suoriutua. Vielä ennen huippusuoritukseen yltä-

mistä on saavutettava selvät tavoitteet ja niihin on myös sitouduttava. Vastanaiden kaikkien vaiheiden jälkeen olemme yltäneet viimeiselle askeleelle, jossa saavutetaan tulokset. Yksilölle on annettava tällainen malli suorituksen johtamisprosessista, jotta hänellä on mahdollisuus arvioida omaa huippusuoritustaan aina organisaation visiosta lähtien. (Sydänmaanlakka 2004, 88.)

Suorituksen johtamisprosessin tulisi arvioinnin lisäksi antaa yksilölle kehittymismahdollisuuksia oman suorituksen ja osaamisen osalta. Yksilön kehitystä on tarkasteltava sekä lyhyen aikavälin että pitkän aikavälin jaksoilta. Lyhyen aikavälin tarkasteluilla tarkoitetaan tehtäväkohtaista kehitystä. Pitkän aikavälin tarkastelulla halutaan puolestaan selvittää yksilön urakehitystä. (Sydänmaanlakka 2004, 89.)

### **2.1.3 Ympäristö**

Ympäristön näkökulmaa ohjaavat pitkälti organisaation arvot ja kulttuuri sekä organisaatiomalli (Sydänmaanlakka 2004, 89). Organisaatiokulttuuri on yksi keskeinen ympäristön tekijä. Se ei ole konkreettinen asia vaan tekijä, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Organisaatioille on siis kehittynyt tietynlaiset tavat toimia, ja tätä kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Esimerkiksi perheyhtiöissä usein vaikuttavat omistajien ja perheen arvot ja olemus. Jos johto haluaa muuttaa organisaatiokulttuuria, ollaan sen onnistumisesta usein eri mieltä. On näyttöä, että se on mahdollista, mutta se vaatii paljon aikaa ja työtä. Organisaatiokulttuuri voi olla yritykselle kilpailuetu, jos se on joustava ja hyvä, toisaalta se voi olla organisaation muuttumisen este. (Kauhanen 2010 b, 18 - 19.)

Koska organisaation kulttuuri ja arvot ovat tärkeä osa toimintaa, ne tulisi ottaaakin oleelliseksi osaksi suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. Arvoja tulisi pohdita keskusteluissa, ja ne tulisi myös konkretisoida siten, että ne varmasti ymmärretään. (Sydänmaanlakka 2004, 89.) Yrityksen arvoihin liittyviä kysymyksiä pitäisi käsitellä koko organisaation kanssa, jotta ne eivät jäisi vain johdon ideologiaksi. Keskustelemalla ja yhdessä pohtimalla ne voidaan aidosti saada ohjaamaan toimintaa. (Sydänmaanlakka 2004, 90.)

Organisaatiomuodolla on myös merkitystä. Se vaikuttaa paljolti siihen, miten organisaatio tukee suorituksen johtamista. Aiemmin suositut hierarkkiset organisaatiot tukivat hyvin viestintää ylhäältä alaspäin, vaikka eivät muutoin olisikaan olleet tehokkaasti toimivia. Nykyään suosittuja ovat verkosto- ja prosessiorganisaatiot, joissa ei aina ole selvää, kuka johtaa ja ketä, tai sitten on useita johtajia. Ei siis olekaan itsestään selvää, kenen kanssa suunnittelu- ja kehityskeskustelut tulisi käydä. Suorituksen johtamisjärjestelmää suunniteltaessa on siis aina huomioitava, millaisesta organisaatiomuodosta on kulloinkin kyse, jotta voidaan räätälöidä organisaatioille toimiva järjestelmä. (Sydänmaanlakka 2004, 90.)

## **2.2 Suorituksen johtaminen tasapainottamisen näkökulmasta**

Seuraavassa esitellään tasapainotetun ajattelutavan etuja. Tarkoitus on siis näiden menetelmien periaatteita mukaillen nostaa esiin taloudellisten ja eitaloudellisten mittareiden tasapainottamisen tärkeys. Balanced Scorecardin kaltainen kokonaisvaltainen mittaristo, joka edellä on esitelty, ei ole ainoa laatuaan. Siitä on monia versioita, joista esimerkkeinä mainittakoon Suorituskykypyramidi 1980-luvun loppupuolelta, Maiselin malli 1990 alkupuolelta ja 1990-luvun lopulta Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joka on markkinajohtaja. (Sintonen 2011.)

### **Balanced scorecard**

Tasapainotettu tulokortti, "Balanced Scorecard" on Kaplanin ja Nortonin kehittämä toiminnan suunnittelun ja johtamisen työkalu. Toimintolaskennan kehittäjinä ja konsultteina Kaplan ja Norton olivat huomanneet, ettei vain taloudellisten tunnuslukujen käyttäminen ole tarpeeksi laaja-alaista toiminnan suunnittelua ja tarkastelua. (Kauhanen 2010 b, 39.) Menetelmä löi itsensä läpi Suomessa 1990-luvulla, jolloin mittaamisesta ja mittareiden kehittämisestä tuli suosittu työkalu johtamiseen. Se ei ollut vain muoti-ilmiö, vaan tasapainotetut tulokortit ovat vakiinnuttaneet asemansa niin julkisella sektorilla kuin yritysten keskuudessa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 86.)

Kaplanin ja Nortonin luoma Balanced Scorecard on näistä menetelmistä tunnetuin, joten se tarjoaa paljon tietoa tasapainottamisesta suorituksen johta-

misen ja palkitsemisen suunnitteluun. Kaplan havaitsi, että mitä määrätietoisimmin yritys keskittyi taloudellisen tuloksen nopeaan kasvattamiseen, sitä varmemmin menetettiin yrityksen kokonaistuloksen hallinta. Puolestaan yritykset, jotka huomioivat asioiden riippuvuutta toisiinsa, menestyivät paremmin. Yleisesti käytetyt näkökulmat ovat asiakas, talous, henkilöstö ja prosessi. Nämä paremmin menestyvät yritykset näkivätkin tien menestykseen siten, että tulos johtuu asiakkaista ja asiakkaat ovat tulosta toimivasta prosessista. Prosessin toimivuus taas on pätevän ja uudistuvan henkilöstön ansiota. Tällainen ajattelutapa oli vastalause lyhytnäköiselle kvartaalitalouden johtamiselle. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 87.)

### **Tasapainotettu ajattelutapa**

Tasapainotettu ajattelutapa nousee pelkän taloudellisen ajattelutavan yläpuolelle, koska se ottaa huomioon taloudellisten tekijöiden lisäksi myös laadulliset tekijät. Taloudellisten tekijöiden lisäksi siis nostetaan esille organisaation menestyksen kannalta oleellisia asioita kuten, asiakastyytyväisyys, henkilöstön sitoutuvuus ja prosessien tehokkuus. Taloudellisten mittareiden arvoa ei kannata väheksyä, mutta ne eivät vain riitä kuvaamaan organisaation todellista tilaa ja suorituskkyä. Taloudellisissa mittareissa ja vain niiden tarkkailussa on myös se ongelma, että ne kuvaavat miltei aina vain mennyttä aikaa. Käytettäessä tasapainotettuja mittareita toimintaa voidaan ohjata ja arvioida lähes reaaliaikaisesti. Tämän vuoksi menetelmän suosio ei ole kovinkaan yllättävää. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 87.)

Tasapainotetuissa mittaristoissa on yleensä valittu neljä näkökulmaa joiden avulla strategiaa ja visiota pyritään toteuttamaan kaikilla organisaation tasoilla. Seuraavassa esitellään kohdeyritykselle valitut näkökulmat ja kuvataan niille sopivia mittareita. (Kauhanen 2010 b, 41.)

#### **2.2.1 Asiakas**

Asiakasnäkökulma on noussut erityisen tärkeäksi jatkuvan kilpailun kiristymisen seurauksena. Tämä on aikaan saanut sen, että organisaatioiden tulisi olla yhä enemmän tietoisia siitä, mitä asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat tarvitsevat ja millaisia mieltymyksiä heillä on. Vain tiedostamalla nämä seikat

on organisaation mahdollista tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Nykyään ei pelkien asiakastyytyväisyyskyselyiden teettäminen riitä, koska niillä ei saada vastausta siihen mitä todella tulisi tehdä. Muutos asiakkaiden mielipiteiden ja käyttäytymisen välillä on kasvanut lähivuosina kovasti. Kyselyihin vastataan siten, miten uskotaan olevan ”oikein” vastata ja kuitenkin toimitaan toisin. Myös kysymysten asettamiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska jos kysytään esimerkiksi kannatatko ympäristöystävällisten tuotteiden kehitystä, voi moni olla sitä mieltä, että tottahan toki. Valitettavasti vastaus ei kerro, olisiko vastaaja halukas ostamaan tuotteen, jos sen hinta olisi esimerkiksi puolet kalliimpi. Ristiriita mielipiteiden ja käyttäytymisen välillä on kasvanut ja näyttää kasvavan edelleen. Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeää saada mahdollisimman suora yhteys asiakkaaseen ja loppukäyttäjään. Iso osa uusista tuotekehitysideoista tulee asiakkailta ja loppukäyttäjiltä, mikä lisää entisestään tarvetta olla tiiviissä kontaktissa näiden sidosryhmien kanssa. (Kauhanen 2010 b, 42–43.)

Yritysten käyttämät asiakasnäkökulmamittarit ovat jaettavissa kahteen ryhmään. Nämä ovat miltei kaikille yrityksille sopivat perusmittarit tai suhteellinen osuus. Perusmittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Ennakoivien mittareiden on tarkoitus selvittää, mitä tuotteita ja palveluja on tarjottava, jotta saataisiin uusia asiakkaita ja säilytettäisiin vanhat asiakkaat tyytyväisinä. Näiden mittareiden esimerkkeinä mainittakoon tavaran tai palvelun hinta ja laatu, sekä asiakkaan kannalta oikein ajoittuva toimitus. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 260.)

### **2.2.2 Henkilöstö**

Halusin nostaa henkilöstönäkökulman esiin, vaikka sitä ei aina käytetäkään yhtenä näkökulmista. Henkilöstö on kuitenkin yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja kohdeyrityksenkin kannalta oleellinen tekijä. Se on useimmiten yrityksen suurin kuluerä, minkä vuoksi se on mielenkiintoinen ja monitahoinen valinta yhdeksi näkökulmaksi. Se liittyy läheisesti oppimiseen ja motivaatioon, joka joissain malleissa on nostettu omaksi näkökulmaksi. Henkilöstön osaaminen on yksi tärkeimmistä kilpailueduista, mutta usein se ymmärre-



tään varsin suppeasti. Se ei ole vain henkilöstön tietoja ja taitoja käsittävä asia, vaan se tulisi nähdä paljon laajempänä, jotta sillä olisi aidosti merkitystä organisaation kannalta. Osaamiseen voidaan lisäksi katsoa kuuluvan myös seuraavat asiat: kokemus, arvot ja asenteet, motivaatio sekä energia. Toki toiminnan edellytyksenä on ajantasaisten tietojen ja taitojen hallinta. (Kauhanen 2010 b, 44.)

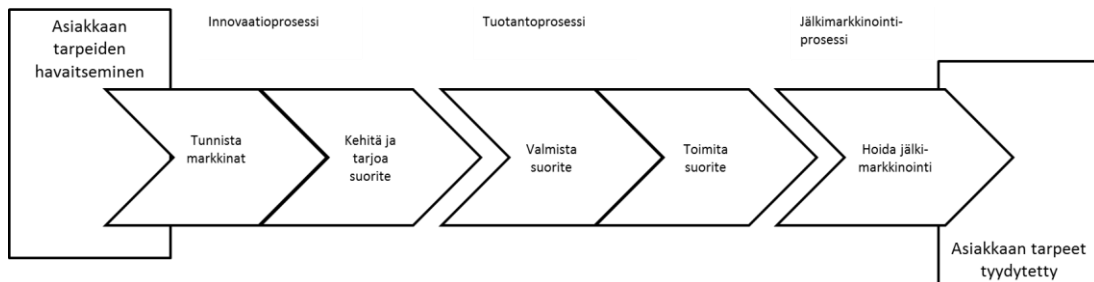
Henkilöstön tulee palvella strategisten tavoitteiden saavuttamista kaikin mahdollisin keinoin. Henkilöstön tulee olla myös motivoitunut ja saada tarvittavat valtuudet toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös se, että henkilöstö osaa hahmottaa koko yrityskokonaisuuden ja toimii edistäten näitä tavoitteita. Henkilöstönäkökulman osalta tärkeimmiksi tavoitteiksi voi nimetä työtyytyväisyyden, henkilökunnan pysyvyyden ja tuottavuuden. Näille tavoitteille ennakoivia mittareita voisivat olla henkilöstön ammattitaito ja sen ylläpitäminen kouluttautumalla, tietojärjestelmien käyttötaito sekä motivaatio. Myös toimintavaltuudet sekä henkilökohtaiset ja osastokohtaiset tavoitteiden yhdensuuntaisuudet ovat omiaan mittaamaan, mihin suuntaan ollaan henkilöstön osalta menossa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 261–263.)

### **2.2.3 Prosessi**

Prosessinäkökulmaa kutsutaan myös sisäisen tehokkuuden näkymäksi. Kutsuttiin tätä näkökulmaa miksi tahansa, sen perimmäinen tarkoitus on tarkastella toiminnan tehokkuutta, eli kuinka organisaation toiminnalla saadaan eniten luotua arvoa asiakkaalle. Tärkeimpiä prosessien tehokkuuteen vaikuttavia yleisiä strategioita ovat esimerkiksi vaihtelun vähentäminen, hävikin pienentäminen tai läpimenoaikojen lyhentäminen. Vaikka nämä ovat tärkeitä osia, ei aina ole koko organisaation edun mukaista pätkiä prosessia pieniin kokonaisuuksiin, koska tämä voi johtaa osaoptimointiin. Osaoptimoinnissa korostetaan liikaa pienten kokonaisuuksien etua, jolloin kokonaiskuva voi unohtua ja toiminta voi olla vahingollista koko organisaatiolle. (Kauhanen 2010 b, 43.)

Prosessimittaristoa luotaessa on strategian luomiseksi huomioitava omien toimintojen koko ketju. Seuraavassa kuvassa 5 on esitettyä Innovaatiopro-

sessin, tuotantoprosessin ja jälkimarkkinointiprosessin kokonaisuus, sen hahmottamisen helpottamiseksi. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 261.)



Kuva 5. Omien toimintojen koko ketju prosessimittarin luomiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 261.)

Mittaristoon tulisi aina valita ensisijaisesti ennustavia mittareita, joita voisivat olla esimerkiksi kapasiteetin käytön suunnitelmat ja ennusteet, prosessin kehitysideoiden määrä ja prosessin toimivuuden arvioinnit. Myös nykyhetkeä ja menneisyyttä kuvaavia mittareita on hyvä olla mittaristossa. Ne eivät ole kuitenkaan niin oleellisia, koska ne kertovat menneestä ajasta. Toisaalta niitä usein seurataan muutenkin ja ne ovat helpommin saatavissa olevia kuin tulevaisuutta kuvaavat mittarit. Nykyisyyttä kuvaavia mittareita voisi olla esimerkiksi keskeneräinen tuotanto, kapasiteetin käyttöaste, prosessin aikataulun pitävyys ja prosessin läpimenoaika. Menneisyyttä kuvaavat mittarit voisivat olla esimerkiksi toteutuneet kustannukset, jäte ja hävikki, epäkurantti varasto, menetetyt työtunnit ja häiriöt toiminnassa. (Kauhanen 2010 b, 44.)

## 2.2.4 Talous

Talous on se näkökulma, joka kiinnostaa eniten omistajia. Omistajien odotuksen yrityksen taloudellisille tavoitteille ovat hyvin erilaisia yrityksen kehitysvaiheiden mukaan. Kun yritys aloittaa toimintansa tai se tuo uuden tuotteen markkinoille, on tärkeintä saada kasvatettua toiminnan volyymiä. Tämä tarkoittaa aina käytännössä sitä, että on investoitava, sijoitettava tuotekehitykseen ja markkinointiin. Tällöin kassavirta on usein miinuksella, eikä investoinneille saada vielä kunnollista tuottoa. Tavoitteiksi painottuvat alkuvaiheessa tuottojen kasvunopeuden kasvattaminen ja kohderyhmän tai alueellisen myynnin kasvattaminen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 257–258.)

Alkuvaiheen jälkeen on toimintojen volyymi pystyttävä pitämään saavutetulla tasolla, mikä vaatii investointeja. Kasvuvaiheen jälkeen omistajien odotukset ovat kasvaneet, investoinneille halutaan parempaa tuottoa eli takaisinmaksuajan tulisi olla lyhyempi kuin kasvuvaiheessa. Taloudelliset tavoitteet perustuvat aina tavalla tai toisella kannattavuuteen. Esimerkkinä mainittakoon myyntikate- ja käyttökatetavoitteet, jotka ovat usein käytettyjä sellaisissa organisaation yksiköissä, joissa paikallinen johto ei vastaa investoinneista. Muuten kannattavuuden mittarit perustuvat yleensä pääoman tuottoon, kuten investointien tuottoon ja sijoitetun pääoman tuottoon. Näille tunnusluville yhteistä on, että positiivisesti niihin vaikuttavat tuottavuuden kasvattaminen ja kustannusten alentaminen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 258.)

Yrityksen kypsässä vaiheessa halutaan vielä hyödyntää edellisten vaiheiden investoinnit ja asiakassuhteet. Kypsällä vaiheella tarkoitetaan vaihetta, jossa tuote tai tuoteryhmä on vanhentunut, eikä sillä enää pysty vastaamaan kilpailuun. Toimintaa ei enää laajenneta investoimalla ja korjausinvestoinnitkin pyritään minimoimaan. Investoinneilta vaaditaan entistä lyhyempi takaisinmaksuaika ja taloudelliset tavoitteet painottuvat kokonaan kassavirran maksimointiin ja liikepääoman minimointiin. Tehdyistä investoinneista halutaan siis saada maksimaalinen hyöty. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 258.)

Toiminnan vaihe→	Aloitusvaihe	Vakiintunut vaihe	Kypsä vaihe
<b>Päätavoite→</b>	Kasvu	Kannattavuus	Kassavirran maksimointi ja kustannusten minimointi

Taulukko 1. Taloudelliset tavoitteet vaiheittain. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 258.)

Taulukossa 1 on tiivistettynä taloudellisten tavoitteiden kehityksestä vaiheittain. Edeltävissä kappaleissa on selitetty taulukon sisältö.

### 2.3 Suorituksen arviointi palkitsemisen näkökulmasta

Suoritusarvioinnin taustalla tulee olla aina yrityksen visio ja missio, strategia, arvot ja tavoitteet. Edellä mainituista tulee vielä johtaa tavoitteet kullekin ryh-

mälle, osastolle ja yksilölle. Tavoitteista olisi tultava esille niiden yhteys koko yrityksen johtamisjärjestelmään, toisaalta taas niiden tulisi olla riittävän konkreettisia, jotta jokainen ne varmasti ymmärtää. (Helsilä 2009, 201.)

Alussa on yleensä tärkeintä, että esimiehille muodostuu yhtenäinen käsitys, miten suoritusarviointi määritellään ja mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä yrityksen kannalta. Tämä vaatii usein organisaatiokohtaista koulutusta, jossa määritelmät avataan ja niiden sisällöistä sovitaan yhteisesti. Suorituksenarviointijärjestelmällä tavoitellaan toki objektiivisen palautteen antamisen mahdollisuutta, mutta sitäkin tärkeämpänä voidaan pitää sen aikaansaamaa suorituksen parantumista. Tämä johtuu siitä, että arvioitavat saavat samalla palautetta siitä, mitä heiltä odotetaan ja yritys puolestaan arvioitavien osaamistasoista ja heidän potentiaalistaan. Arviointi yhdistettäessä palkitsemiseen kasvattaa motivaatiota huomattavasti. (Helsilä 2009, 203.)

*Eräinä perusvaatimuksina toimivalle arviointijärjestelmälle ovat seuraavat näkökohdat:*

- *Arvioinnin on kohdeltava kaikkia samalla tavalla – yhtenäisyys on tärkeää.*
- *Järjestelmän sisältö on käytävä läpi kaikkien kanssa – järjestelmän tulee antaa mahdollisuus kysymyksien esittämiseen ja keskusteluun.*
- *On keskityttävä kehittämis- ja parantamiskohteisiin.*
- *Arvioijilla on oltava kirjalliset ohjeet ja koulutus.*
- *Menettelyyn tulisi liittyä oikaisumahdollisuus tarvittaessa.* (Helsilä 2009, 203.)

Suorituksen arvioinnissa on siis oleellista lähteä siitä, että asetetaan selvät tavoitteet yksilölle, tiimille tai osastolle. Näiden tavoitteiden tulee olla myös selvästi mitattavissa. Aikavälin tarkastelu on myös tärkeää, koska aikavälit saman organisaation toiminnoissa voivat olla erilaisia. Tiettyjä asioita voidaan ja on järkevää mitata päivittäin, kun taas toisia viikoittain tai kuukausittain. Tärkeää onkin, että esimies ja alainen pitävät aikaväliä sopivana. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia ja haastavia, mutta samalla myös realistisia. Jos tavoite asetetaan liian korkealle, on vaarana, ettei siihen pyrkimiseen ole riittävästi motivaatiota. Hyvä tavoite onkin siis haasteellinen ja selvä, eikä se tule annettuna tai määrättynä, vaan esimies ja alainen sopivat sen yhdessä. Henkilön pitää siis aina ymmärtää tavoitteiden taustat ja se, miksi

ne on asetettu. Tämän jälkeen on vasta mahdollista, että henkilö hyväksyy tavoitteet ja ottaa ne omakseen. Toivottu seuraus on, että henkilölle kasvaa halu sitoutua ja ryhtyä oikeisiin toimenpiteisiin saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Kauhanen 2010 b, 60–62.)

### **Suorituksen mittaaminen**

Suorituksen mittaamisen ensimmäinen avainkysymys, on kuka arvioi ja mittaa. Nykyaikaisten johtamistapojen mukaista on, että ensisijaisesti henkilö itse arvioi omaa suoritustaan, kun hänellä on tiedossaan arviointiperusteet. Arviointiperusteiden tulisi aina olla etukäteen päätettyjä ja kaikkien tiedossa. Yleistä on, että myös lähin esimies arvioi alaisen suoriutumista sovittujen mitareiden ja arviointikriteereiden mukaan. Kun kyseessä on esimies, nykyaikaisten mallien mukaan myös alaiset arvioivat esimiehensä. Tämä tapahtuu usein anonyymisti, koska harvoin organisaation ilmapiiri on niin avoin, että alaiset voisivat omilla nimillään arvioida esimiestään. (Kauhanen 2010 b, 63–64.)

Joissain organisaatioissa on käytössä kannustinpalkitseminen, jossa on huomioitu tietyllä painoarvolla myös alaisten arviointi. Yhä yleisempää on myös pyytää sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta arvioita henkilöiden ja tiimien toiminnasta. Asiakkaat voivat arvioida vain heille näkyvän osan toiminnasta, mutta se voi olla myös tärkein osa koko organisaation osalta. Yhteistyökumppaneiden merkityksen kasvaessa on myös heitä alettu käyttää henkilön tai tiimin suoriutumisen arvioitsijoina. Ei pidä myöskään unohtaa tietojärjestelmistä saatavaa informaatiota, josta voidaan saada erityisesti määrällistä tietoa henkilöiden tai tiimien ja osastojen toiminnasta. Kaikesta edellä mainitusta tulisi muovata organisaation tulevaisuutta palveleva ja mahdollisimman selvä kokonaisuus, jonka eri tahot voivat omaksua ja todeta oikeuden mukaiseksi. (Kauhanen 2010 b, 64–65.)

### **Esimiehen merkitys**

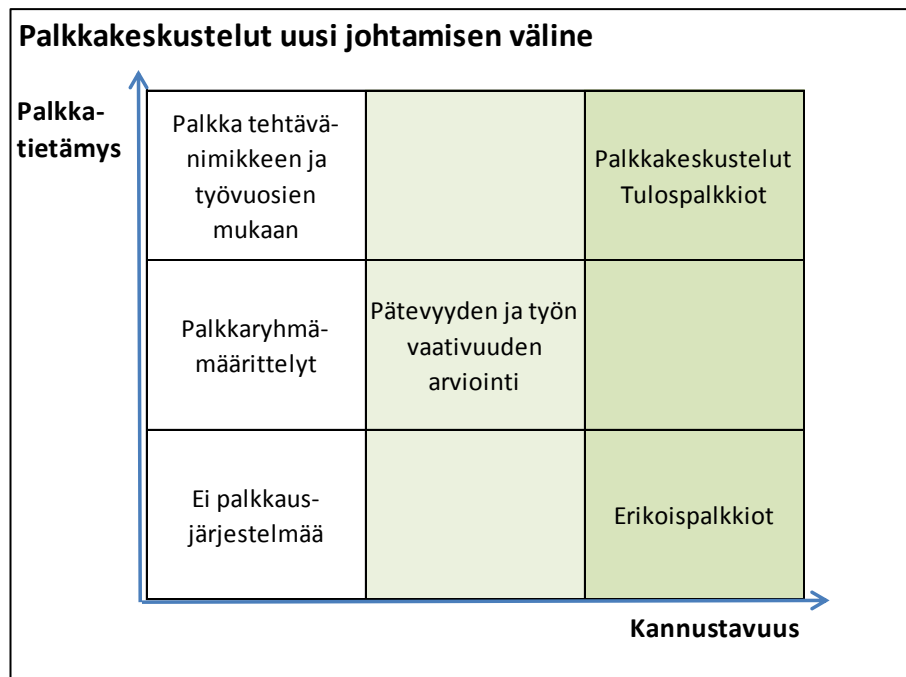
Varsinaisessa suorituksen arvioinnissa mitataan tuloksia, jotka perustuvat havaintoihin, joihin henkilö on voinut omassa roolissaan vaikuttaa. Eräiden tutkimusten mukaan itsenäisten tiimien tehokkuuteen vaikuttaa voimakkaasti

esimies. Esimiehen tehtävä on tällöin kertoa toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, sekä huolehtia tarvittavasta osaamistasosta ja toiminnan arvioinnista. (Helsilä 2006, 27.)

Esimehen keinona saada aikaan tuloksia on asettaa tavoitteita, kannustaa ja motivoida, arvioida tuloksia ja antaa palautetta niistä. Yksi parhaista ja perinteisimmistä keinoista kannustaa ja motivoida on palkitseminen. Palkitsemisella tarkoitetaan hyväksi havaitun käyttäytymisen vahvistamista joko aineellisilla tai aineettomilla palkkioilla. Helsilä (2006) viittaa Salimäen kertomaan, että esimiehen tehtävä on liittää yksilön työntavoitteet organisaation strategiaan ja palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea sitä. Palkkakeskustelu kehityskeskustelun yhteydessä vaikuttaa työhön, työsuorituksen arviointiin ja kuinka tyytyväisiä esimieheen ollaan. Helsilä kertoo myös Milkkowichin (1991) teorian siitä, miten suorituksen arviointiin vaikuttaa se, että esimiestä pidetään luotettavana ja asiansaosaavana. Kun edellä mainitut esimiehen ominaisuudet täyttyvät, on arviointi enemmän motivoivaa, kuin jos luottamusta ei olisi. (Helsilä 2006, 30.)

### **Palkkakeskustelut**

Palkkakeskusteluja käsiteltäessä on parempi kertoa, mitä niiden ei tule olla. Palkkakeskustelun ei tule olla palkankorotuskeskusteluja tai minkäänlaista kaupankäyntiä, jossa yritetään keplotella itselleen hyvillä puheenlahjoilla suurempi palkankorotus. Palkkakeskusteluja on turha käydä, jos niihin ei ole valtuuksia. Ihanteena onkin, että palkkakeskustelu on johdonmukainen ja järjestelmällinen tapa tarkastella, miten palkka ja työ vastaavat toisiaan ja toimia sitten havaintojen mukaisesti. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011 a, 28.) Kuvassa 6 on esitetty palkkakeskustelun hyödyntämistä johtamisen välineenä.



Kuva 6. Palkkakeskustelut johtamisen välineenä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011 a, 27.)

Luottamuksesta esimieheen syntyy myös helpommin kokemus siitä, että käytetyt suorituksen arviointitavat ovat oikeudenmukaisia, mikä puolestaan aikaansaa palkkatyytyväisyyttä. Esimiehen suorituksen johtaminen puolestaan vaikuttaa suoraan alaisen palkkatietämykseen. Mitä avoimemmin esimiestyötä hoidetaan, sitä helpompaa on myös ottaa keskusteluun palkitsemisen perusteet. Palkkatietämys on taas seikka, joka vaikuttaa suoraan palkkatyytyväisyyteen. Esimiehen palaute antaa selvän kuvan siitä, millaisia suorituksia yritys arvostaa ja miten niistä palkitaan. Tämäkin vaikuttaa palkkatyytyväisyyteen ja siihen, millaisina palkkausjärjestelmän vaikutuksia pidetään. Palkitsemisella vaikutetaan siihen, kuinka helppoa yrityksen on saada osaavaa henkilöstöä ja kuinka se saadaan pidettyä palveluksessa. Lisäksi palkitseminen vaikuttaa siihen, kuinka valmis henkilöstö on ponnistelemaan yrityksen vuoksi ja kehittämään omaa osaamistaan. (Helsilä 2006, 32.)

### 3 Palkitsemisen kokonaisuus

Käsitykset palkitsemisesta ovat edelleen hyvin eriäviä. Toiset ovat edelleen sitä mieltä, että vain työehtosopimusten ylittävät palkitsemistavat ovat sitä

”oikeaa” palkitsemista, kuten tulos- ja aloitepalkkiot. Toiset taas ovat sen kannalla, että kokonaispalkka, joka sisältää rahapalkan lisäksi erilaiset lisät ja luontoisedut, on oikea tapa lähestyä palkitsemisen käsitettä. Toiset eivät pidä henkilöstöetuja oikeana palkitsemisena, koska ne ovat koko henkilöstön saatavilla. Vallitseva suuntaus on kuitenkin osoittanut, että kotimaassa ja ulkomailla on alettu ottaa huomioon organisaation eri henkilöstöryhmien palkitseminen kokonaisuutena, jossa huomioidaan kaikki palkitsemismuodot. (Hakonen 2009, 214–215.) Kuvassa 7 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuutta sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta katsottuna.



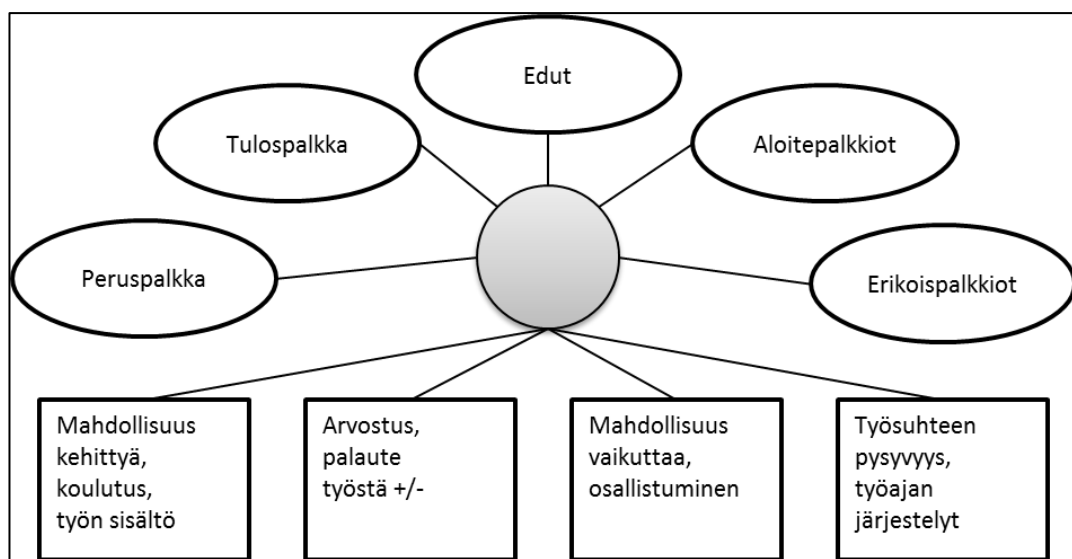
Kuva 7. Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja organisaation näkökulmasta. (Hakonen 2009, 216.)

Palkitsemisen kokonaisuus ei ole vain erilaisia tapoja palkita, joilla motivoidaan. Se on myös johtamisen väline, jolla voidaan kertoa, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innokkuudestaan ja työpanoksestaan. Suorituksen ja oppimisen johtamisen avulla voidaan kertoa, millaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio odottaa yksilöltä tai tiimiltä. Palkitsemisen kokonaisuutta ei tulisi sysätä kokonaan henkilöstöammattilaisen harteille. Parhaiten organisaation tavoitteet saavutettaisiin siten, että henkilöstöammattilainen toimii ylimmän johdon asiantuntijana ja linjajohdon tukena. (Hakonen 2009, 215.)

Kilpailu osaajista ja tekijöistä on koventunut ja kovenee koko ajan, siksi onkin keskityttävä yhä enemmän siihen, miten luodaan ja ylläpidetään halu tulla organisaatioon ja pysyä siellä, muistaen myös se, että yksilöille halu sitoutua



organisaatioon syntyy eri asioista. Toisille on tärkeää raha ja autoetu, toiset taas haluavat haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Suunnitellut työaikajärjestelyt auttavat perhe- ja työelämän yhteen sovittamisessa sekä ikääntyviä työelämässä jaksamisessa. Työaikojen joustavuuskin voi siis olla organisaation vetovoimaisuutta lisäävä tekijä. Useissa tehtävissä työn sisältö, toimintatapoihin ja esimiestyöhön liittyvät seikat korostuvat peruspalkan lisäksi. Palkitsemisen kokonaisuudessa useimpia miellyttää oikeudenmukaisuus ja arvostus. (Hakonen 2009, 216.) Kuvasta 8 löytyy palkitsemisen tapoja, joilla työntekijöistä voidaan kilpailla.



Kuva 8. Palkitsemisen kokonaisuus yrityksen näkökulmasta. (Hakonen 2009, 217.)

Vaikka eroavaisuuksia yksilöiden välillä on paljon, saavutetaan suuri kilpailuetu, kun organisaatiossa on hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen 2009, 216.)

### 3.1 Palkkakannustimista

Tähän mennessä ei vielä ole osattu todistaa, millainen palkkakannustin on paras mahdollinen. Eräiden oletusten mukaan palkan kannustavuus heikkenee samalla, kun se tyydyttää yksilön tarpeita ja kun yksilö alkaa kyllästyä ja väsyä tehtävän suorittamiseen. Toisen oletuksen mukaan yksilö ei pyri kuin

tietylle tasolle suorituksessaan ja tämän tason saavuttaessaan palkalla ei enää voida vaikuttaa yksilön suoritukseen. (Ruohotie & Honka, 1999, 59.)

On myös kolmas oletama, jonka mukaan ihmisillä on käsitys siitä, mikä on niin kutsutun vähimmäispalkan vaatima suoritustaso, eli mitä tulee maksaa tietyn tehtävän hyvästä suorituksesta. Ongelma tässä on se, että jos palkka ei yksilön mielestä yllä tehtävän vaativuuden kanssa samalle tasolle, jää myös suoritus usein sen alle. Viimeksi mainitulle olettamalle on saatu tukea myös tutkimusten avulla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään palkkakannustimien vaikutuksia tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja henkilöstönvaihtuvuuteen sekä otetaan huomioon lopuksi, miten tyytymättömyys palkkaan voi aiheuttaa käytöshäiriöitä. (Ruohotie & Honka, 1999, 59.)

### **Vaikutukset tuottavuuteen**

Palkkakannustimilla voidaan lisätä tuottavuutta, kun palkka sidotaan suoritukseen. Tuottavuuden kannalta katsottaessa on suorituspalkka siis tehokkaampi kuin aikapalkka. Organisaatioissa on myös havaittu, että kannustimissa tapahtuvat muutokset saavat aikaan muutoksen myös tehokkuudessa. Kun palkkakannustimissa tapahtuu muutos parempaan, on havaittu, että myös tuottavuus paranee, jos taas palkkakannustin on poistunut, on tuottavuuden havaittu heikentyvän. (Ruohotie & Honka, 1999, 58–59.)

### **Vaikutukset työtyytyväisyyteen**

Nykyään on alettu huomioida palkan vaikutukset myös työtyytyväisyyteen. Erään tutkimuksen mukaan on tultu tulokseen, että palkkatyytyväisyys johtuu kahdesta eri tekijästä. Nämä ovat haluttu ja vastaanotettu palkan määrä, siten, että yksilö itse tulkitsee sen määrän. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat osittain yksilön käsitykset omasta palkkatasostaan. Tämä merkitsee sitä, että yksilö vertaa palkkaansa saman tai vastaavan alan palkkatasoon. Palkan määrä on kuitenkin vain osa koko totuudesta. Erilaisilla psykologisilla ja esimerkiksi ikään ja koulutustasoon liittyvillä tekijöillä on oma vaikutuksensa palkkatyytyväisyyteen. Psykologisia tekijöitä erään tutkimuksen mukaan ovat esimerkiksi palkan koettu oikeudenmukaisuus, yleinen tyytyväisyys, rahapalkkaan verrattavat edut sekä elämisen laatu. Ikä vaikuttaa työtyytyväisyy-

teen tutkimusten mukaan siten, että iäkkäämmät työntekijät ovat usein tyytyväisempiä palkkaan kuin nuoremmat. Koulutustaso puolestaan vaikuttaa tyytyväisyyteen siten, että korkeammin koulutetut ja ammattitaitoiset ovat usein tyytymättömämpiä kuin ammattitaidottomat ja vähemmän kouluttautuneet. (Ruohotie & Honka, 1999, 59–60.)

### **Vaikutukset henkilöstön vaihtuvuuteen**

Palkkaustapa vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Yksilöt, jotka yltyvät parhaimpiin suorituksiin ovat herkemmin vaihtamassa työpaikkaa kuin ne, jotka tekevät huonompaa tulosta. Organisaation on tärkeää osoittaa arvostavansa hyviä suorituksia, tai muutoin henkilöstölle voi välittyä virheellinen viesti, ettei yrittäminen ja ponnistelut kannata. Palkkioiden sitominen suorituksiin sulkee pois nämä virheelliset tulkinnat. Suurin osa ihmisistä motivoituu palkkioista ja tunnustuksesta, vain pieni osa on niin suoritusmotivoituneita, ettei tätä vaikutusta ole. (Ruohotie & Honka, 1999, 60.)

### **Palkkatyytymättömyydestä aiheutuvat käyttäytymishäiriöt**

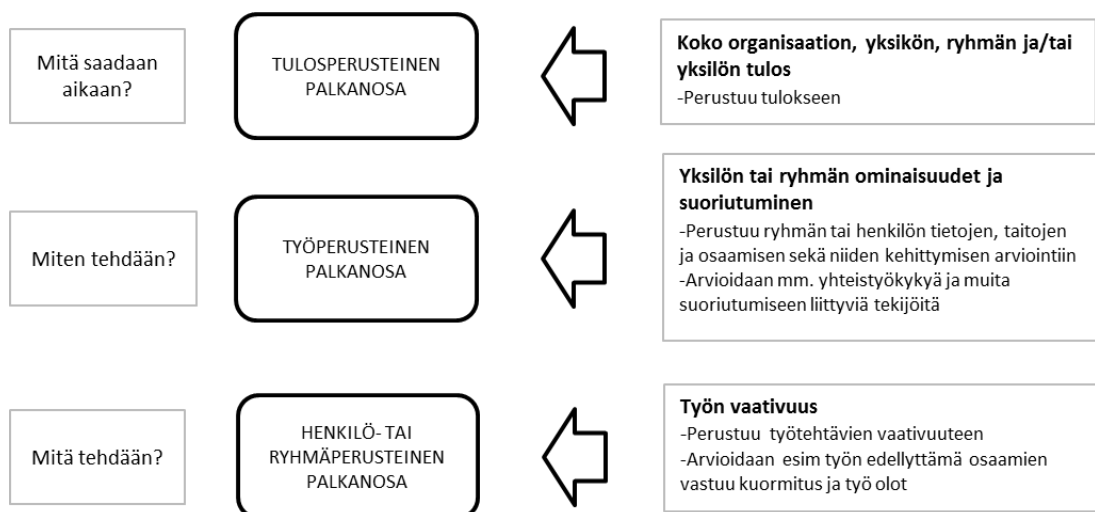
Syyistä tai toisesta tyytymättömyys palkkaan voi johtaa useisiin käyttäytymishäiriöihin. Palkkatyytymättömyys on kuvattavissa halutun ja todellisen palkan erolla. Jos tätä eroa pidetään epäsuotuisana, se johtaa tyytymättömyyteen, mistä taas voi olla seurauksena esimerkiksi lakkoilu, runsaat poissaolot ja alhainen työmoraali. Kaikki edellä mainittu johtaa alhaiseen tuottavuuteen. Kun palkkaan ei olla tyytyväisiä, ei myöskään olla valmiita ottamaan vastaan uusia motivaatiota lisääviä ohjelmia, kuten työn laajentamista, työn rikastamista ja tavoitejohtamista. Palkkatyytymättömyyttä ei siis pidä jättää huomiotta. Palkkausjärjestelmän kehittämiseen kannattaakin siis sijoittaa, koska monien suomalaisten teollisuuden ja palvelusektorien tutkimusten mukaan suuri osa työntekijöistä ei ole tyytyväisiä vallitsevaan palkkausjärjestelmään. (Ruohotie & Honka, 1999, 61.)

## **3.2 Yritykset ja palkitseminen**

Palkan määräytyminen Suomessa on vielä vahvasti sidoksissa työehtosopimuksiin. Uudistuksia on tehty, mutta vielä on matkaa siihen, että tavoitetaan

taso, joka jo muualla maailmassa vallitsee. Maailmalla on jo nykyään harvinaista, että päätettäisiin valtakunnallisesti yksilön palkankorotuksen suuruus. Esimerkkinä mainittakoon Ruotsi, jossa on laajasti käytössä palkkamalli, jonka mukaan yleiskorotuksen sijasta sovitaan korotuksen keskimääräiset kustannusvaikutukset ja korotukset jaetaan yksilökohtaisesti palkkakeskusteluja apuna käyttäen. (Hyvönen 2008, 30–31.)

Kun jo edellä on esitelty palkkausjärjestelmien etuja, herääkin kysymys, miksi yritys jättäisi käyttämättä tällaisen tehokkaan ohjausvälineen. Vastausta ei tarvitse kauaa miettiä, kun oivaltaa, että toimivan palkitsemisen kokonaisuuden luominen vaatii yritykseltä paljon panostusta. Se edellyttää ensinnäkin sen, että palkitseminen on osattava johtaa yrityksen strategiasta. Tällöin on ymmärrettävä, millaiset parannukset suorituksissa, osaamisessa ja toiminnassa eniten tukevat yrityksen menestystä ja millaisilla palkitsemisen keinoilla näitä parannuksia saadaan aikaan. Rahallinen palkitseminen on hyvä toiminnanohjauskeino yrityksessä ja ei-rahallinen palkitseminen toimii tietynlaisena sitouttajana yritykseen. Molemmilla keinoilla on oma tehtävä ja ne toimivat myös yhdessä hyvin. (Hyvönen 2008, 30–31.)



Kuva 9. Palkitsemisen perusteet. (Viitala 2007, 139.)

Kuvassa 9 esitetyjä palkitsemisen perusteita voidaan käyttää yksittäin, mutta yleistä on että niitä käytetään useampia yhtä aikaa. Perusteita valittaessa on mietittävä, mikä palvelee parhaiten omaa organisaatiota ja sen tavoitteiden

saavuttamista. Näistä perusteista tulosperusteinen on muuttuva osa palkkaa ja muut osat ns. kiinteitä osia palkasta ja palkitsemisesta.

### **Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen**

Teknillisen korkeakoulun professorin, Matti Vartiaisen johtamassa tutkimuksessa on osoittautunut, että toimiva palkitseminen tukee liiketoimintastrategiaa, edistää toimintatapojen muutosta ja mahdollistaa toivottujen suoritusten palkitsemisen koko organisaation kaikilla tasoilla. Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Niilo Hakonen on havainnut yritysten keskuudessa ainakin neljä erilaista suhtautumistapaa palkkaukseen ja palkitsemiseen. Seuraava kuva havainnollistaa näitä suhtautumistapoja. (Hyvönen 2008, 31.)

	<b>A: "TES hoitaa"</b>	<b>B: Jatketaan kuten ennen</b>	<b>C: "Miten toiset tekevät?"</b>	<b>D: Strateginen palkitseminen</b>
<b>Käsitys palkitsemisesta</b>	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (tessin ylittävä)	Rahapalkka + edut (kokonaispalkka)	Palkitsemisen kokonaisuus
<b>Lähtökohta toiminnalle</b>	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Johtaminen, omat tarpeet, tavoitteet ja arvot
<b>Toiminnalle tyypillistä</b>	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Ei herätetä nukkuvaan karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
<b>Mihin pyritään</b>	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkka-kilpailussa	Hyötyjen optimointi

Taulukko 2. Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011 a)

Taulukossa 2 tapa A edustaa sellaisia yrityksiä, joissa eletään edelleen vaihetta, jossa palkka-asioiden hoitamisen lähtökohtana ovat laki ja työehtosopimukset. Tällaisissa yrityksissä palkitseminen on sama asia kuin rahapalkka ja päällimmäinen tavoite on aina kustannusten minimointi. (Hyvönen 2008, 31–32.)

B-tapa kuvaa yrityksiä, joissa on palkka-asioiden kanssa päästy jo hieman pidemmälle. Näissä yrityksissä palkitseminen on edelleen vain palkkausta täydentävä osa. Yrityksissä onkin usein käytössä tulos- ja voittopalkkioita, mutta totuttuja tapoja ei olla valmiita muuttamaan kustannusten nousun pelossa. (Hyvönen 2008, 31–32.)

C-tapaa edustavat yritykset, jotka haluavat sijoittua palkkakilpailussa tasolle, joka lisää yrityksen vetovoimaisuutta. Näissä yrityksissä palkitsemisen käsite on jo laajempi. Sillä tarkoitetaan rahapalkkaa ja muita etuja, joita tarjoavat muutkin yritykset. C-tapa on kehittynein aste. Sitä edustavat yritykset, jotka suhtautuvat palkkaukseen ja palkitsemiseen strategisen palkitsemisen kautta. (Hyvönen 2008, 31–32.)

Strateginen palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka lähtee johtamisstrategiasta ja jota ohjaavat yrityksen omat tarpeet, tavoitteet ja arvot. Kun palkitseminen on toimivaa, se myös näkyy. Yksilötasolla se ilmenee sitoutumisena, motivoitumisena ja hyvinä suorituksina. Ryhmätasolla se tukee yhteistyön ja kannustavan ilmapiirin edellytyksiä. Lopulta koko organisaatio hyötyy tuotavuuden parantumisesta, työrauhan säilymisestä ja yritykselle tärkeän henkilöstön pysyvyydestä. (Hyvönen 2008, 31–32.)

### **3.3 Aineellinen palkitseminen**

*Palkka on rahallinen korvaus työntekijän tekemästä työstä. Palkan määrääytymisperusteet määritellään alan kulloinkin voimassa olevissa työehtosopimuksissa ja työsopimuksessa.* (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 76.)

Palkalla voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita, mutta ei suinkaan kaikkia. Rahalla palkitseminen tyydyttää elämiselle tarpeellisia perustarpeita, ja se lisää taloudellista turvallisuutta. Palkitseminen rahalla tuo tyydytystä myös arvostuksen, vallan ja pätemisen tarpeiden osilta. Palkka voi lisätä myös motivaatiota, silloin kun se on sidottu suoritukseen ja palkasta tulee suorituksen mitta. (Ruohotie & Honka, 1999, 57.)

Palkan merkitys kannustimena on suhteellista ja vaikutukset vaihtelevat kovasti, koska se tyydyttää eri palkkatasoilla eri tavalla. Kaikki siis riippuu siitä, millaisia asioita yksilö arvostaa. Onkin kyse siitä, millaisia arvoja, varallisuutta

ja taloudellisia tarpeita yksilöllä on. Palkka on yleensä tärkeä kannustin matalapalkkaisille työntekijöille, koska silloin tyydytetään yksilön perustarpeita. Toisaalta myös korkeapalkkaisille voi palkan merkitys kasvaa, kuitenkin toisesta näkökulmasta, jolloin yksilö tyydyttää tarvettaan päteä. Palkkakannustimen suhteellinen merkitys siis vaihtelee paljon eri ryhmien välillä. (Ruohotie & Honka, 1999, 58.)

Rahakannuste	Viesti
Työ- tai tehtäväkohtainen palkanosa	Pyri vaativampiin tehtäviin, kehitä uraasi, kehitä työtäsi
Pätevyyteen perustuva henkilökohtainen palkanosa	Tee työsi hyvin, kehitä pätevyyttäsi
Urakat, osaurakat, palkkio- ja provisiopalkat	Tee paljon, tee itse, tehkää ryhmänä paljon ja sovitusti
Tulospalkkiot	Tehkää ryhmänä, kehittäkää menetelmiä ja yhteistyötä tavoitteisiin pääsemiseksi
Voittopalkkiot	Tehdään yhdessä tulos, yrityksen etu on myös meidän etu
Henkilöstörahasto	Säästetään tulos- ja voittopalkkiot yhdessä, ansaitaan koroista, osingoista, arvonnousuista ja saadaan 20 % verohelpotusta
Voitonjakoerät	Hyvin meni, osakkeenomistajien päätöksellä mekin hyödyimme
Optiosopimukset Henkilöstöannit Osakepalkkiot	Osta halvalla, myy kalliilla Sitoudu rahalla, voita jos... Ota riski, saat omistajan edut ja roolin

Taulukko 3. Kannustimia ja niiden välittämät viestit. (EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011, 22.)

Taulukossa 3 on rahallisia kannustimia ja viesti, joka kannustimilla halutaan välittää. Näitä palkitsemisen tapoja avataan seuraavana otsikoittain. Tämä ei ole täysin tyhjentävä aineellisen palkitsemisen listaus, vaan tässä esitetään työn kannalta oleellisimpia palkitsemisen osia.

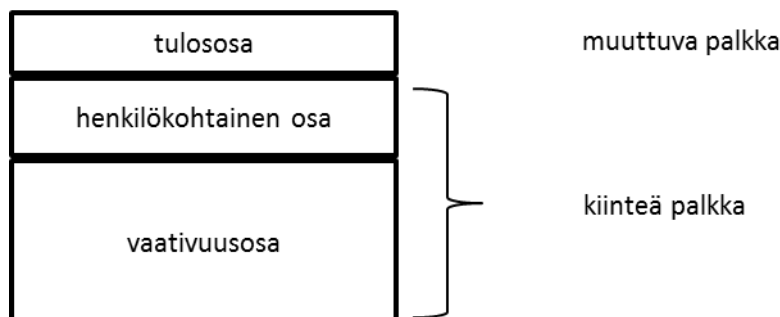
### Kiinteä rahapalkka

Suomessa on yleissitovan työehtosopimuksen (TES) mukaiset ala- ja tehtäväkohtaiset minimipalkat. Useimmissa EU-maissa ei tämänlaista minimipalkkaa ole määritelty. Suurin osa suomalaisista työskentelee työehtosopimuksen alaisissa tehtävissä. Työnantajat ovat vapaita maksamaan TES:n tai virkaehtosopimuksen (VES) ylittäviä palkkoja, mutta alle minimipalkan ei voi maksaa. Se, miten työvoima saadaan haluamaan töihin ja pysymään siellä, määräytyy yhä useammin työvoiman kysynnän ja tarjonnan mukaan. Siirtyminen

niin sanottuihin markkinapalkkoihin on jo täällä. Erityisesti korkeasuhdanteiden aikana tämä ilmiö on hyvin havaittavissa. Minimipalkalla on vaikeaa saada henkilöstöä töihin. (Kauhanen 2010 b, 104 - 105.)

Yleisemmäksi palkkausjärjestelmäksi on 2000-luvulla muodostunut järjestelmä, jossa henkilön kiinteä palkka muodostuu tehtävien vaativuuden perusteella määritellystä osasta ja henkilökohtaisesta osasta. Henkilökohtainen osan tulisi määräytyä henkilön osaamisen ja suorituksen perusteella. (Kauhanen 2010 b, 105 - 106.)

Kuten kuvasta 10 voi havaita, että vaativuusosa on merkittävin osa kiinteää peruspalkkaa. Henkilökohtainen osa on yleensä enintään 50 % vaativuusosasta. Henkilökohtainen osa kiinteästä palkasta on käytännössä vain 20–30 %. Näiden palkan osien lisäksi organisaatioissa voi olla käytössä tulososa. Tulos- ja kannustinpalkkiojärjestelmien osuus on usein noin 10–15 % muusta kiinteästä palkasta. Todellisuudessa maksetut tulospalkkiot vaihteleva 3–9 %:n välillä ja vuonna 2009 keskiarvo yksityisellä sektorilla olikin 6 %.(Kauhanen 2010 b, 106.)



Kuva 10. Palkan rakentuminen. (Kauhanen 2010 b, 105.)

Vuoden 2011 Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan, johon vastasi yhteensä 1204 yritystä, 48 % kaikista henkilöstöryhmistä kuului tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piiriin. Jakauma eri henkilöstöryhmien mukaan oli seuraava: ylemmät toimihenkilöt 65 % henkilöstöstä, toimihenkilöt 49 % henkilöstöstä ja työntekijät 41 % henkilöstöstä. Jakauma on ymmärrettävä, koska voidaan ajatella, että ylemmillä henkilöstöryhmillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia tuloksen ja voiton muodostumiseen. Saman tiedustelun mukaan eri päätoimialoilla on suuria eroja. Suurin



osuus henkilöstöstä voitto- ja tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluu teollisuuden alalla. Kolmen kärjessä ovat energiateollisuus 95 %, paperiteollisuus 89 % ja Kemianteollisuus 71 % koko henkilöstöstä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011 b.)

Palkkaan voi kuulua myös palkanlisät, jotka voivat perustua joko alan työehtosopimukseen tai organisaatiokohtaisiin ratkaisuihin. Näitä lisiä voivat olla esimerkiksi taitolisiä, monitaitoisuuslisä tai perehdyttäjälisiä. Yleensä ne ovat muutaman prosentin lisiä kiinteän palkan päälle, ja ne voivat olla myös määräaikaisia. (Kauhanen 2010 b, 106.)

### **Luontoisedut**

Rahapalkan lisäksi useat työnantajat tarjoavat henkilöstölle erilaisia luontoisetuja. Ne ovat usein taloudellisesti edullisia molemmille osapuolille, jos palkansaaja tarvitsee ja käyttää etua. Osalle luontoiseduista Verohallinto on määrännyt puolesta kiinteät verotusarvot. Muille verotusarvo määräytyy käyvän arvon perusteella. Puhelin-, aterial- ja autoeduille on määrätty ensin mainitut kiinteät verotusarvot. Luontoisetuja tarjottaessa on tärkeä huomata, kelle ja millaisia etuja tarjotaan. Edut huomioidaan yleensä myös rahapalkkaa määritettäessä. On siis mietittävä, onko henkilö oikeasti kiinnostunut esimerkiksi autoedusta, koska jos hänellä ei ole tarvetta autolle, on sitä silloin turha silloin tarjota osana palkkaa. (Kauhanen 2010 b, 106–107.)

### **Työhyvinvointi / Työkyvyn hallinta**

Työkyvyn hallinnan ideana on saada yksilö pysymään työkykyisenä ja –haluisena. Tavoitteena on siis saavuttaa useampia työvuosia ja tähän voidaan päästä kolmella eri tavalla:

- Työelämään tullaan entistä aiemmin.
- Työuran katkoksia pyritään vähentämään (sairauslomat, työttömyys).
- Poistutaan työelämästä myöhemmin.

Tähän vaikuttavat kolme osapuolta: yksilö, organisaatio ja yhteiskunta. Työorganisaatio voi vaikuttaa monilla eri tavoilla henkilöstön hyvinvointiin ja työ-

kyvyn hallintaan. Aika ajoin kannattaakin teettää kyselyjä, joilla selvitetään, mitä keinoja henkilöstö arvostaa eniten ja keskittyä erityisesti niihin. (Kauhanen 2010 b, 107–108.)

Työhyvinvoinnilla ja työkyvyn hallinnalla voidaan vaikuttaa organisaation suoriin ja välillisiin kustannuksiin sekä työnantajamielikuvaan. Erityisesti työkyvyn hallintaan sijoittamisella voidaan vaikuttaa vähentävästi sairauspoissaoloihin, tapaturmariskeihin ja sijaishenkilöstön tarpeeseen. Välillisiin kustannusten muutokset näkyvät erityisesti ennenaikaisten eläkkeelle jäämisten kustannusten vähenemisinä. (Kauhanen 2010 b, 108.)

### **Muut taloudelliset edut**

Työnantajan on mahdollista tarjota joko koko henkilöstölle tai vain osalle seuraavia etuja, joista saajaa ei veroteta. Näitä etuja ovat lisäeläke, sairaskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajan vakuutus, laajakaistayhteys kotona ja sairaan lapsen hoitoetu. Muiden paitsi lisäeläke- ja sairauskuluvakuutuksen kustannukset ovat varsin pieniä, mutta palkansaajat näyttävät niitä arvostavan. Lisäeläke- ja sairauskuluvakuutuksen käyttöä kannattaa harkita niiden korkeiden kustannusten vuoksi. Lisäeläkevakuutuksen ongelmaksi ovat nousemassa myös jatkuvasti muuttuvat eläkejärjestelmät ja verotuksen peruste, joten tulevaisuuden vaikutuksia on vaikea arvioida. Sairauskuluvakuutuksessa on kaksi puolta: korkeat kulut vastaan henkilöstön suuri arvostus tätä etua kohtaan. Kannattaakin siis aina tarkkaan miettiä kulujen ja hyötyjen suhdetta. (Kauhanen 2010 b, 109.)

Lisäksi moni työnantaja tukee henkilöstön harrastus- ja virkistystoimintaa. Tämä on pääsääntöisesti verottajan näkökulmasta verotonta, kunhan se on tavanomaista, kohtuullista, kohdistuu koko henkilöstöön ja on työnantajan järjestämää. Liikunta- tai kulttuuriseteleitä käytettäessä ne ovat kuitenkin verovapaita vain tiettyyn rajaan asti. (Kauhanen 2010 b, 109.)

### **Tulospalkitseminen**

Tulospalkitsemisen merkit on ollut havaittavissa ensimmäistä kertaa jo 1800-luvun loppupuolelta jolloin teollistuminen alkoi. Järjestelmällisesti sitä on viety

eteenpäin jo yli 40 vuotta. Tämän hetken tilanne on, että jo yli puolet yksityisen sektorin henkilöstöstä kuuluu jonkinlaisen tulospalkkauksen piiriin. (Kauhanen 2010 b, 110.) Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2011 teettämän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan vastanneiden yritysten piiristä yhteensä noin 48 % kuului tulos- ja voittopalkkioiden piiriin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011 b.) Tulospalkitseminen on toki yleistynyt 2000-luvulla, mutta se on tapahtunut varsin hitaasti. Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän tutkimuksen mukaan tulospalkkausjärjestelmien käyttäminen parantaa organisaation tuottavuutta ja pienentää vaihtuvuutta henkilöstössä. Organisaatioissa ja erityisesti suurissa sellaisissa voi olla useita eri tulospalkkiojärjestelmiä. Yleisesti ne ovat erilaisia eri henkilöstöryhmille, mutta on myös organisaatioita, joissa yli tuhannellakin henkilöllä on sama järjestelmä. (Kauhanen 2010 b, 110.)

Tulospalkkiojärjestelmät on yleensä rakennettu siten, että maksimipalkkio on kaikilla eri organisaatiotasolla erisuuruinen. Myös eri järjestelmissä maksimipalkkio on erisuuruinen. Tulospalkkion maksimitaso on yleensä sitä suurempi, mitä korkeammalla tasolla organisaatiossa ollaan. Taulukossa 4 on tilanne Suomessa 2010-luvun alussa. Luvut ovat karkeasti määritettyjä. (Kauhanen 2010 b, 111.)

	Maksimi	Toteuma
Ylin johto	25–40 %	15–30 %
Ylemmät toimihenkilöt (mukaan lukien keskijohto)	15–20 %	8–12 %
Toimihenkilöt	10–12 %	3–5 %
Työntekijät	10–12 %	3–8 %

Taulukko 4. Tulospalkkiojärjestelmien maksimit ja toteumat eri organisaatiotasolla. (Kauhanen 2010 b, 111.)

Maksimiarvojen muutoksissakin on eroja eri organisaatiotasojen välillä. Maksimi arvot ovat olleet kasvussa erityisesti ylemmillä tasoilla, mutta alemmilla

tasoilla ei ole juurikaan ollut muutosta. Tulospalkkioista ei todellisuudessa juuri koskaan saada maksimia, koska tavoitteet on yleensä asetettu hyvin vaativalle tasolle. Yleisempää siis on, että noin 30–60 % maksimista on se määrä joka todellisuudessa saadaan. (Kauhanen 2010 b, 111) Tavoitteita määritettäessä tulisi huomioida se, että organisaation jäsenet tosiaan tietävät, mitä heiltä odotetaan, mitä heidän tulee tavoitella ja tehdä. Kun organisaation perustehtävä ja yksilötason tehtävät ovat selviä, on myös järkeville ja haastaville tavoitteille olemassa hyvä pohja. (Sistonen 2008, 100.)

### **Tulospalkitsemisen toimivuus**

Tulospalkitsemista käytetään paljon, mutta kuinka hyvin voidaankaan lopulta sanoa sen toimivan. Toimitusjohtaja Ari Rikkilä puhuu tulospalkkauksen puolesta ja professori Tomi Kallion mielestä, että sisäinen motivaatio ”jää jalkoihin” tulospalkkauksessa. Ilmeistä on, että molemmilla on erilaiset taustat ja tämänhetkinen työ on myös molemmilla aivan erilaista. (Hammarsten 2010, 40–41.)

Rikkilällä on hyvät kokemukset tulospalkkauksesta. Hän oli yhdessä edellisessä organisaatiossa it-alalla tulospalkkauksen piirissä aina siitä asti, kun aloitti nuorena myyjänä, kasvoi seniorimyyjäksi, nousi myyntijohtajaksi ja lopulta maajohtajaksi. Rikkilä piti järjestelmää hyvin motivoivana. Yksi puoli tulospalkkauksessa on se, että kaikki saavat ansionsa mukaan, kun on annettu yhtenäinen palkkamalli, jonka mukaan myös toimitaan. On näillä miehillä myös yhteisiä mielipiteitä. Molemmat liputtavat sen puolesta, että tulospalkkausjärjestelmän, tulee ehdottomasti olla oikeudenmukainen ja kaikkien on tiedettävä mistä palkkio tulee. (Hammarsten 2010, 40.)

Tulospalkitsemisessa on varmasti paljon hyvää, ja se sopii toisille aloille hyvin, mutta mielenkiintoista on, että professori Tomi Kallio puhuu sitä vastaan. Kyse on siitä, mikä motivoi ketäkin. Ensimmäisenä Kallio kyseenalaistaa sen, onko tulospalkkaus tosiaan niin tehokas tuottavuuden lisääjä, mitä on ajateltu, vai voisiko olla, että sitä käytetään eniten suurissa ja menestyvissä yrityksissä. Kallio ei ole kuitenkaan sitä mieltä, ettei tulospalkkaus toimisi missään, mutta on toisia aloja ja tehtäviä, joissa se ei vain osoita niin suurta hyötyä

kuin toisissa. Esimerkiksi motivaatiotekijät jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäistä motivaatiota on aito halu tehdä jotain ja vaikuttaa asioihin. Siirryttäessä tulospalkkaukseen työnantaja antaa selvän signaalin siitä, että painopiste työn sisällöstä on siirtynyt määrällisiin seikkoihin. Jos henkilöä motivoi sisäinen motivaatio, voi hänen työnteon ilonsa kärsiä tällaisesta muutoksesta, koska hänen motivaationsa lähde on ollut juuri se sisältö työssä. Kallion mielestä henkilöstö on otettava mukaan suunnittelemaan tulospalkkausta, jotta sillä olisi edellytykset toimia. (Hammarsten 2010, 41.)

## **Voitonjako**

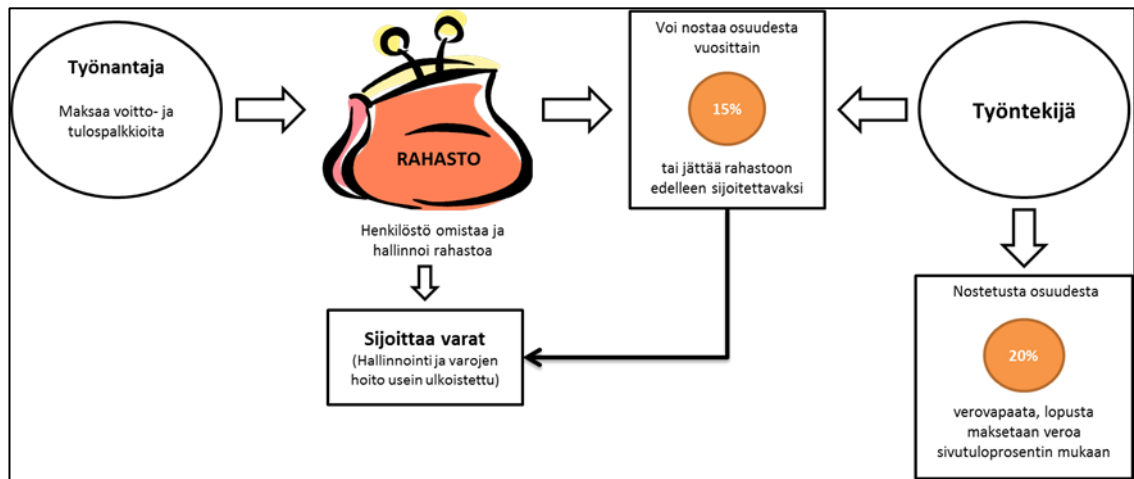
Voitonjako on perinteisesti perheyriyksissä käytetty tapa. Perheyriykset ovat kokeneet voitonjaon ”oikeudenmukaisena”. Esimerkkinä mainittakoon Berner Oy, joka on jo vuodesta 1946 jakanut 10 % kirjanpidon voitosta henkilöstölleen, joka käytännössä on merkinnyt noin 1–2,5 kuukauden palkkaa. Tässä yrityksessä onkin varsin pieni vaihtuvuus ja suuri tyytyväisyys. Vaikka voittopalkkio toteuttaakin hyvin hyödyn jakamisen kriteerin, ei sillä ole suurta kannustavaa vaikutusta. Tämä johtuu siitä, ettei tavoitteiden asettaminen ole selkeää. (Kauhanen 2010 b, 115.)

## **Henkilöstörahasot**

Henkilöstörahasot ovat yksi tapa jakaa osa voitosta henkilöstölle. Siinä Yritys jakaa tietyin periaattein osan voitosta rahastoihin, jotka ovat henkilöstön perustamia ja joita henkilöstö itse hallinnoi. (Kauhanen 2010 b, 116.) Vuoden 2011 lopussa oli tilanne se, että rekisteröityjä henkilöstörahasoja oli yhteensä 57 kappaletta (Suomen henkilöstörahasojen ry 2011).

Henkilöstö siis itse hallinnoi voittopalkkioerinä saatuja tuloja ja niistä saatuja voittoja. Tulo- ja varallisuusveroa ei rahastoilta peritä. Rahaston jäsenelle veroa maksettavaksi tulee nostamastaan osuudesta 80 %:n osalta ja loput 20 % on verotonta tuloa. Yritykselle rahastoon luovutettu osuus voitosta on vähennyskelpoista verotuksessa. Rahastoon vastaanotettu palkkio jaetaan henkilökohtaisten rahasto-osuuksien mukaan ja siten, miten rahaston säännöissä on määritelty. (Kauhanen 2010 b, 116.)

Ennen rahaston jäsenellä oli mahdollisuus nostaa rahastosta omaa osuuttaan aikaisintaan viisi vuotta jäsenyyden alkamisen jälkeen. Tämän jälkeen oli mahdollista nostaa vuosittain enintään 15 % rahasto-osuudesta. Rahasto saa päättää, miten se varansa sijoittaa, mutta joissain rahastoissa on ehtona, että tietty osa on sijoitettava työnantajayritykseen. (Kauhanen 2010 b, 116.) Uuden vuonna 2011 alussa käyttöön otetun henkilöstörahastolain mukaan sidotusta osasta siirretään vuosittain pääomaa nostettavissa olevaan osaan. Siirrettävän pääoman osuudesta määrätään aina henkilöstörahaston säännöissä, ja se voi olla enintään 15 prosenttia sidotusta osasta. (Finlex 2012.) Kuvassa 11 on selkeytetty henkilöstörahaston toimintaperiaatetta.



Kuva 11. Henkilöstörahaston toiminta. (Mankinen 2012, 5.)

Uuden henkilöstörahastolain myötä odotettiin suurta kasvua rahastojen määrässä, mutta EK:n suorittaman kyselyn mukaan loppuvuodesta ei vielä ollut havaittavissa merkittäviä muutoksia. Eniten henkilöstörahastoja tiedustelun mukaan oli finanssialalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011 b.) Lakiin tulleet muutokset koskivat ensinnäkin henkilömäärärajoituksia. Ennen rahaston perustamiseen vaadittiin vähintään 30 henkilöä, mutta nyt alaraja on 10 henkilöä. Uudistus mahdollistaa myös henkilöstörahaston ottamisen mukaan palkitsemisjärjestelmään kunnille ja liikelaitoksille. Henkilöstörahastojen suosion uskotaan myös kasvavan seuraavan parin vuoden kuluessa jopa kaksinkertaiseksi. Kiinnostuksen kasvun ja lakimuutoksen myötä myös yritykset ovat erilaisempia kuin ennen. (Erkko 2010, 4.)

## **Optiot ja muut osakepohjaiset järjestelmät**

Optiojärjestelyt ovat rantautuneet Suomeen 1980-luvun lopulla. Tämä oli osittain kansainvälisten vaikutteiden ja osittain vaatimusten ansiota. Yleisemmäksi se kuitenkin tuli vasta 1990-luvulla. Liki pitäen kaikissa pörssiyrityksissä on jo jonkinlainen optiojärjestely ja osassa saattaa olla useitakin. (Kauhanen 2010 b, 116.)

Optiojärjestelyhän on sitä, että yhtiö päättää osakepääoman korottamisesta siten, että se antaa tietyille yhtiön palveluksessa oleville tai hallintoon kuuluville oikeudet merkitä osakkeet myöhemmin, etukäteen määrätyillä ehdoilla. Nämä ehdot koskevat yleensä hintaa, määrää ja ajankohtaa. Osakkeiden määrän kasvaessa yhtiön aiemmat omistajat joutuvat ”maksamaan” optiojärjestelyn tuoman hyödyn option omistajille. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiön osakkeen arvo laskee hieman tai ei nouse yhtälailla kuin ilman optiojärjestelyä. (Kauhanen 2010 b, 116–117.)

Optiojärjestelyn yhteydessä on aina mietittävä, kenelle optioita halutaan tarjota. Tähän vaikuttaa se, millaista ongelmaa ollaan korjaamassa. Esimerkiksi jos on ongelma saada tiettyä henkilöstöryhmää sitoutumaan yritykseen, voisiko apu löytyä optioista. Optiojärjestelyt ovat tutkimusten mukaan toimivin ratkaisu yrityksissä, joissa nopeaa ja kovaa kasvua tai yrityksen liiketoimintaa on ryhdyttävä radikaalisti suuntaamaan uudelleen. (Kauhanen 2010 b, 117–118.)

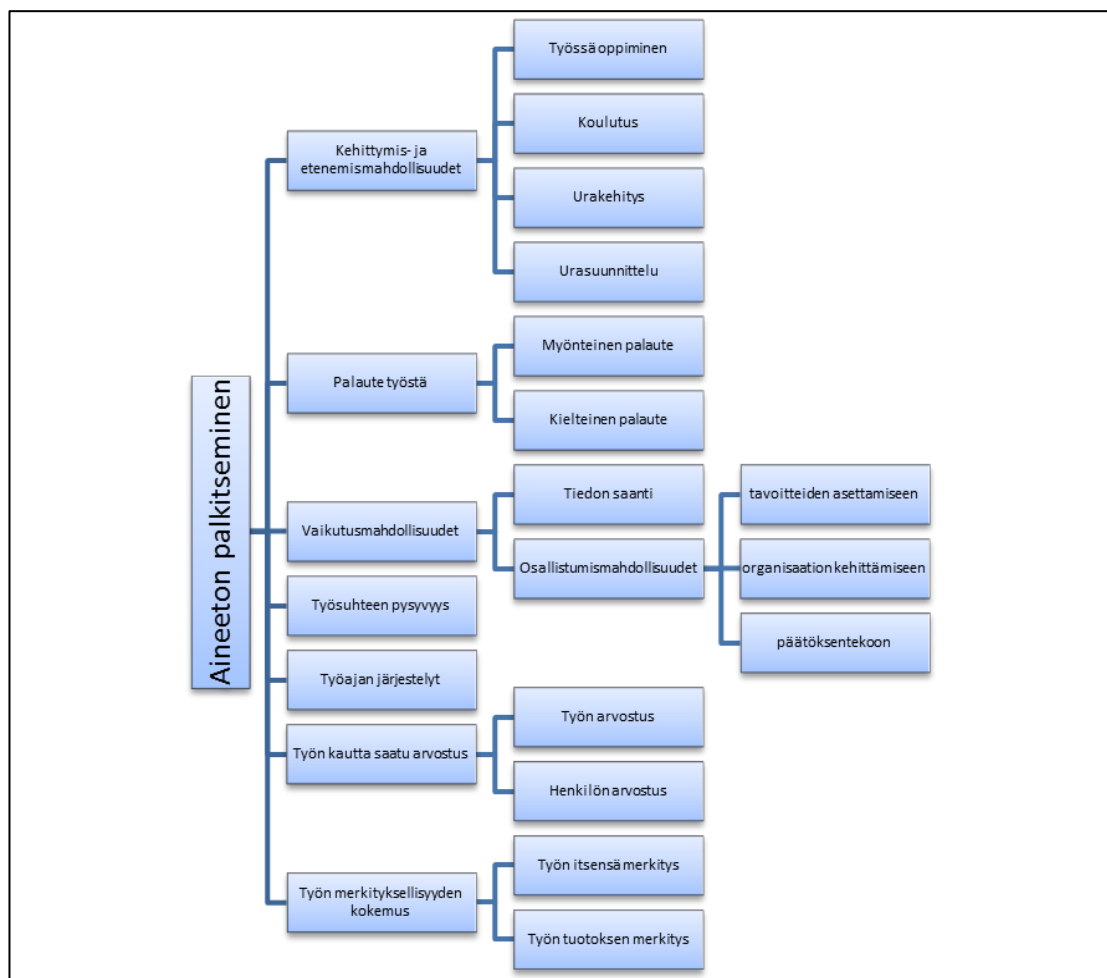
Optiojärjestelyt ovat vähentyneet viime vuosina. Niiden ”tilalle” on tullut osakepohjaisia kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä. Myös yrityksissä, joissa ei ole optiojärjestelmää, on alettu haluta sitoa henkilöstöä mukaan kehittämään yritystä omistajuuden avulla. Tämä on mahdollista työsuhdetta solmittaessa tai kun työsuhde on jo solmittu. Jos halutaan esimerkiksi tarjota yhtiön osakkeita tulospalkkiojärjestelmän avulla, voi osa palkkiosta olla osakkeita ja osa rahaa. (Kauhanen 2010 b, 118.) Mainittua optiojärjestelmien vähenemistä tukevat myös EK:n teettämän tutkimuksen luvut. Vuonna 2011 vastanneiden yritysten henkilöstöstä vain prosentti kuului työsuhdeoptioiden tai osakepalkkioiden piiriin. Henkilöstöryhmittäin katsottaessa vain ylemmät toimihenkilöt

olivat näiden palkkioiden piirissä ja heistäkin vain 4 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011 b.)

### 3.4 Aineeton palkitseminen

*Aineeton palkitseminen on esimiehen päivittäistä työtä, jolla pyritään parantamaan työntekijän motivaatiota. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat kaikki tavat, joilla työntekijää voidaan palkita antamatta rahaa tai varsinaisia rahanarvoisia etuja. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 79.)*

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila määrittelevät Alan johtajaksi –kirjassa aineettoman palkitsemisen edellä mainitun lainauksen mukaan. Se kertoo hyvin kuvaavasti, mistä aineettomassa palkitsemisessä on kyse. Seuraavana on kuvio 1, joka auttaa edelleen ymmärtämään, millaisia aineettomia palkitsemistapoja on.



Kuvio 1. Aineettomia palkitsemistapoja. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 79.)



Toinen lähestymistapa aineettomaan palkitsemiseen on jakaa se kahteen osaan: työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi palkka on. Kun tulot ovat suuret, ei palkan merkitys ole enää suuri, vaan muut tekijät ovat tärkeämpiä. Työuraan liittyviä tekijöitä ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen, kasvupolut ja etenemismahdollisuudet sekä mahdollisuus saada lisää tuloja. Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinona lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työhön ja työtehtäviin sekä sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 2010 a, 135–137.)

### **Urapalkkiot ja kasvupolut**

Ihmiset haluavat haasteellista ja mielenkiintoista työtä ja myös tutkimusten mukaan he useimmiten pitävät tällaista työtä jo sinänsä palkitsevana. Ihmisillä on myös luontainen taipumus haluta oppia uutta ammatillisesti ja ihmisinä. Työn muotoiluun liittyvät ratkaisevasti seuraavat seikat: mitä tehdään, millaisilla välineillä tehdään, milloin tehdään ja missä tehdään. Huomiotta ei pidä jättää myös sitä, onko työ laaja-alaista vai kovin kapea-alaista. Kaikki edellä mainittu vaikuttaa suuresti työssä viihtyvyyteen. (Kauhanen 2010 b, 98.)

Työn muotoilulla voidaan lisätä motivaatiota. Se on kuitenkin aina räätälöitävä sen mukaan, mitä kukin työntekijä arvostaa. Jos henkilölle on vaikeaa jättää työpäivän jälkeen työasiat mielestään, ei hän tuskin arvostaa sitä, että saisi tehdä kotona töitä, koska todennäköisesti vapaa-aikaa ei tuolloin olisi ollenkaan. On myös kovin yksilöllistä, kuinka kauan sama työ motivoi kutakin. Esimerkiksi toinen voi kyllästyä samaan työhön jo parissa vuodessa, kun taas toinen motivoituu samasta tehtävästä pitkänkin ajan. Olisikin hyvä jos organisaatiolla olisi tarjolla uusia ja haasteellisia tehtäviä joko samalla, alemmalla tai ylemmällä tasolla. Nykyään organisaatioissa ei enää edes ole niin paljon organisaatiotasoa kuin ennen, ja siksi siirtymisenkään ei tulisi olla kovin vaikeaa. Haasteena onkin saada nämä vaihtoehdot esille ja tehdä ne halutuiksi. Niitä pitäisi myös jaksaa tarjota aktiivisesti. Ei pidä siis tuudittautua siihen, että organisaation sisällä julkistetaan avoinna oleva työpaikka, vaan pitää aktivoida henkilöstöä myös hakemaan paikkoja ja sitä mukaa lisäämään vaihtuvuutta organisaation sisällä. Ongelmaksi useimmiten nousee se,

etteivät esimiehet halua luopua hyvästä henkilöstöstä. Tiimi, josta henkilö lähtee, voi heikentyä suoritukseltaan, vaikka se parantaisikin koko organisaation suorituskkyä ja menestystä. (Kauhanen 2010 b, 98.)

Nykyään ei enää sitouduta yhteen organisaatioon niin kuin ennen. Yleisempää onkin, että jos etenemismahdollisuuksia ei ole tarjolla, niin vaihdetaan organisaatiota. Hyvän henkilöstön menetys on kuitenkin aina suuri menetys organisaatiolle, niin taloudellisesti kuin muutoinkin. Yhden suorittavassa asemassa olevan työntekijän poislähdön on laskettu kustantavan kyseisen henkilön 3–6 kuukauden palkkaa vastaavan summan ja asiantuntijan vastaavassa tilanteessa jopa 1–2 vuoden. Välilliset kustannukset voivat usein olla suuremmat kuin suorat. Miten määrittää arvo sille, jos myyntiedustaja vie mukanaan avainasiakkaat tai työnjohtaja vie mennessään huippuosaajat uuteen tiimiinsä. (Kauhanen 2010 b, 99–100.)

### **Itsensä kehittäminen**

Itsensä kehittäminen niin kuin moni muukin aineettoman palkitsemisen tapa on kovin kaksijakoinen asia. Toiset pitävät sitä hyvin positiivisena asiana, jossa voi kehittyä työssä ja oppia uutta. Toisille se puolestaan merkitsee vain muodollista kouluttautumista joko työaikana tai vapaa-aikana. Perinteisesti suomalainen yhteiskunta on kuitenkin pääosin arvostanut kouluttautumista ja tutkintoja. Nyt on lisäksi kouluttautumisesta tehty monimuotoisempaa ja helpompaa esimerkiksi oppisopimuksen ja erilaisten ammattitutkintojen avulla, jolloin on mahdollisuus kehittyä myös työsuhteen aikana. Myös työnantaja voi tukea henkilöstön kehittymistä. Esimerkiksi kun koulutuksen kustannukset ovat kalliit, voi työnantaja ja työntekijä tehdä sopimuksen, jossa sovitaan työntekijän velvollisuudesta maksaa kouluttautumiskustannukset tai osan niistä takaisin, jos hän lähtee pois organisaatiosta tietyn ajan kuluessa siitä, kun koulutus on päättynyt. Työnantaja voi myös esimerkiksi kannustaa kouluttautumiseen joustamalla työajoissa ja lainaamalla tietokoneen. (Kauhanen 2010 b, 100–101.)

## Sosiaaliset palkkiot

Kaikki ihmiset ovat pääasiassa sosiaalisia ja heillä on halu kuulua johonkin ryhmään. Ryhmään kuuluminen tyydyttää sosiaalisia tarpeita, ja olisikin hyvä, jos tätä tarvetta voisi tyydyttää omassa työyhteisössä. Siihen kuuluu arvostuksen ja palautteen saaminen eri tahoilta, joita yleensä ovat esimies, työtoverit ja asiakkaat. Toisille on tärkeää saada myös näkyviä merkkejä arvoasemastaan eli statussymboleja, joita löytyy jokaisesta organisaatiosta. Yleisimpiä statussymboleja ovat:

- työnimike
- työpisteen ominaisuudet: koko, sijainti ja varustus
- työvälineiden ominaisuudet
- työasu
- työaika
- työnantajan auton ominaisuudet: koko, hinta, varustus
- pääsy eri tiloihin ja järjestelmiin
- yhdistysten ja klubien jäsenyydet.

Näiden näkyvien arvoasemamerkkien merkitys on kovin erilainen eri henkilöille. Toiselle ne merkitsevät paljon ja toiselle riittää, kun perusedellytykset työn suorittamiseksi ovat kunnossa. (Kauhanen 2010 b, 102.)

Kaikille on kuitenkin yhteistä se, että työstä halutaan palautetta, mutta siinä taas on suuriakin eroja, kuinka usein palautetta halutaan. Esimiehillä on usein käsitys, että palautetta annetaan runsaasti, vaikka alaiset tuntevat saavansa palautteen liian harvoin. Palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen ja kaikessa rauhassa, ei koskaan kiireen keskellä. Hyvää palautetta voi antaa myös muiden kuullen, mutta korjaava palaute olisi hyvä antaa aina kahden kesken, ja se tulisi käsitellä siten, että kerrotaan mikä ei mennyt odotetusti ja toivotulla tavalla. (Kauhanen 2010 b, 102.)

Sisäinen ja ulkoinen tunnustus organisaatiossa on yksi aineettoman palkitsemisen keino. Näitä tunnustuksenantamiskeinoja on monenlaisia, esimerkiksi haastattelut lehdissä, artikkeli organisaation henkilöstölehdessä, palve-

lusvuosimerkit, organisaation sisäiset ja ulkoiset palkinnot, ritarikuntien kunniamerkit ja presidentin myöntämät arvonimet. Näilläkään keinoilla ei ole vaikutusta kaikkiin. (Kauhanen 2010 b, 103.)

Aineettoman palkitsemisen moninaiset osatekijät ja henkilöstön vaihteleva arvostus niitä kohtaan tekevätkin siitä vaikean lajin. Esimiehen vastuulle jää pitkälti selvittää, kuka arvostaa mitään. Esimiehen on myös osattava antaa tunnustusta organisaatiokulttuuriin soveltuvalla tavalla. (Kauhanen 2010 b, 103.)

### **Henkilöstön huomioonottaminen**

Henkilöstön huomioonottaminen ei varsinaisesti ole palkitsemismuoto, mutta se liittyy työhyvinvointiin ja voi motivoida, jota myös palkitsemisella haetaan. Huomioimiseksi lasketaan yleensä lahjat ja kunniamerkit vuosipäivinä tai eläkkeelle jäämisen kunniaksi, myös pitkästä palvelusajasta usein myönnetään merkkejä ja lahjoja. Tämän tarkoituksena on osoittaa kunnioitusta merkkipäivänä tai kiitosta sitoutumisesta työnantajaan. Henkilöstöeduista ei voi puhua palkitsemisena, koska ne ovat yleensä kaikkien saatavilla. Niillä tarkoitetaan yleensä henkilöstön terveyttä ja viihtyvyyttä tukevia palveluja, jotka helpottavat työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen. Erilaiset henkilöstölle myönnettävät alennukset ovat myös viihtyvyyttä lisäävä tekijä. (Kauhanen 2010 a, 204.)

## **4 Palkitsemisstrategia**

Palkitsemisstrategia sisältää periaatteet siitä, miten ja millä organisaatio henkilöstöään palkitsee ja mistä maksetaan palkkaa. Palkitsemisstrategiassa näkyy kytkeä organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja tapaan toimia. Palkitsemisstrategialla ei ole määrämuotoa. Siihen voi sisältyä esimerkiksi ajatus siitä, mihin palkkataso on kytketty, miten palkkakehityksestä huolehditaan, ketkä ovat vastuussa ja päätösvaltaisia mistäkin. Lisäksi siihen voi sisällyttää sen, miten palkitsemisstrategian toteutumista seurataan ja kuinka palkitsemisen toimivuutta arvioidaan. Esimiehillä on velvollisuus kertoa koko organisaation palkitsemisstrategiasta ja olla myös valmiita vastaamaan hen-

kilöstön kysymyksiin palkasta ja palkitsemisesta. Palkitsemisesta olisi aina oltava kirjalliset ohjeet, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä. Jos periaatteet ovat selkeät ja kaikkien saatavilla, helpotetaan keskustelua ja pidetään väärät käsitykset kurissa. (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus.)

Palkitsemisstrategiassa olisi hyvä ottaa kantaa seuraaviin seikkoihin: millaista asioista halutaan palkita, minkä tason suorituksista ja tuloksista halutaan palkita sekä miten palkkiot on tarkoitus jakaa henkilöstön kesken. (Kauhanen 2010 b, 89.)

Kun tuloksista halutaan palkita, on mitattavana asiana usein taloudellinen tulos. Mittarina voi olla esimerkiksi, kannattavuus tai kate jollakin tasolla mitattuna (myyntikate, käyttökate, jne.). Laatu on myös usein tässä yhteydessä käytetty tekijä. Se ei ole läheskään niin helppo käsite, koska sitä yleensä ei voi mitata suoraan, vaan se on muokattava. Asiakastyytyväisyys on myös hyvä muistaa tässä yhteydessä. Huolimattomasti suoritettut asiakaskyselyt voivat antaa aivan väärän kuvan tilanteesta. Joten niihin on siis kiinnitettävä huomiota. (Kauhanen 2010 b, 89.)

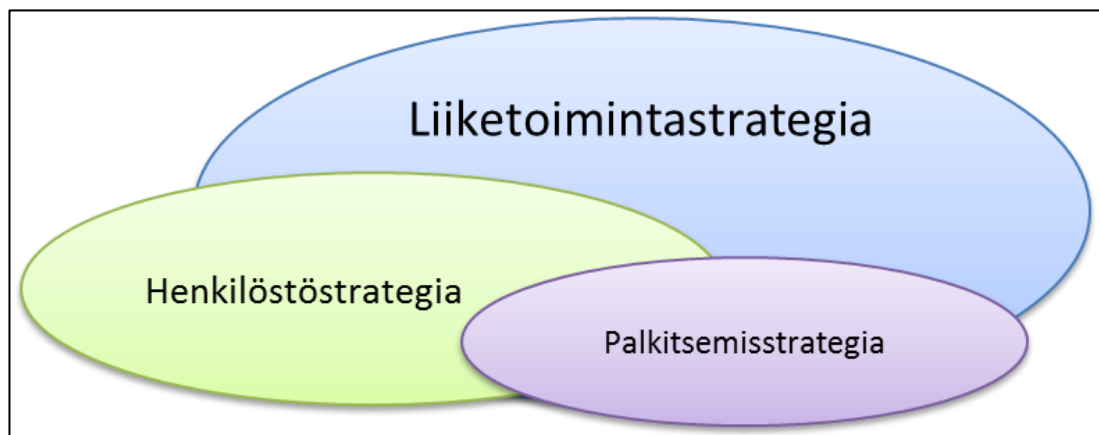
Mietittäessä minkä tason tuloksista palkitaan, nousee ensimmäisenä esiin se, millä tasolla menestystä mitataan. Yksilön tasoa on oleellista seurata silloin, kun henkilökohtaiset palkitsemiskriteerit on etukäteen selvästi määriteltä. Tämä ei kuitenkaan aina ole tarkoituksenmukaista, vaan voi olla parempi seurata tiimi-/ryhmätason tai osastotason tulosta. Jos organisaatio on suuri, voidaan seurata tulosityksikkö-, yritys- tai konsernitaseja. (Kauhanen 2010 b, 89.)

Kun pohditaan sitä, miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken, on hyvä palauttaa mieleen organisaation arvot. Jos arvoissa esimerkiksi korostetaan paljon sitä, että henkilöstöä tulisi kohdella tasavertaisesti, tämä olisi huomioitava myös palkkioita jaettaessa. Palkkioiden jakoon on monia eri tapoja, esimerkiksi henkilöluku, tehdyt tunnit, palkkataso ja palkkasumma, sekä näiden erilaiset yhdistelmät. Näihin menetelmiin liittyy kuitenkin huomionarvoisia seikkoja. Esimerkiksi jaettaessa henkilömäärän mukaan palkkioita on otetta-

va huomioon, onko henkilöstössä ollut suuria muutoksia, jolloin työssäoloaika yleensä huomioidaan kuukausitasolla. Jos taas organisaatiossa on esimerkiksi osa-aika- ja kausityötä, on oikeudenmukaisempaa palkita tehdyn työn perusteella. Jos palkkioita jaetaan tiimeittäin, voi olla oikeudenmukaisempaa jakaa prosentuaaliset osuudet oman palkkatason mukaisesti, kuin että kaikki saisivat samansuuruisen palkkion. Etuna palkkioiden jakamisessa palkkasumman mukaan on se, että siinä huomioidaan samalla palkkaerot, uran pituus ja esimerkiksi pitkät sairauslomat. Tällöin ei kukaan pääse siipeilemään toisten uurastuksella. (Kauhanen 2010 b, 90–91.)

### **Palkitsemisstrategian yhteys liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan**

Yleisin tapa lähteä määrittämään palkitsemisstrategiaa on aloittaa liiketoimintastrategiasta, joka sitten määrittää henkilöstöstrategian ja jonka perusteella määritellään palkitsemisstrategia. Strategioiden tulee tukea toisiaan, ettei tule epä johdonmukaisuutta. Kuvassa 12 on hahmotettu strategioiden yhteyttä toisiinsa.



Kuva 12. Palkitsemisstrategian yhteys henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaan. (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus.)

Palkitsemisstrategia muodostuu palkitsemisen yleisistä ja pitkän aikavälin periaatteista, ja se on olennainen osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategian tehtävänä on tukea liiketoimintastrategian toteutumista. Palkitsemisstrategialla vahvistetaan sitä kuvaa, joka halutaan antaa yrityksestä ja erityisesti sitä, miten yritys asemoituu palkitsemisen näkökulmasta suhteessa muihin yrityksiin. Tämä vaikuttaa henkilöstöstrategiaan ja sitä kautta myös liiketoi-

mintastrategiaan. Jos yritys haluaa sisällyttää liiketoimintastrategiaan sen, että haluaa olla vetovoimainen ja kilpailukykyinen työnantaja, joka saa ja pystyy pitämään osaavaa henkilökuntaa, ei siihen pystytä yltämään ilman oikeanlaista palkitsemisstrategiaa. Yritysten sisällä voidaan sallia myös toimipistekohtaiset palkitsemisratkaisut. Tällöin on oleellista, että nämä erot perustuvat yhteisesti ymmärrettyihin periaatteisiin. (Viitala 2007, 140 – 141.)

Palkitsemisstrategian on pystyttävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten liiketoimintastrategiaa halutaan tukea palkitsemisstrategian avulla?
- Mikä palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus on?
- Mistä henkilöstöä palkitaan?
- Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää? (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus)

## **5 Toimeksiantajayritys**

Suomen Kerta Oy on suomalainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1987 Imatralla. Yritys työllistää noin 200 henkilöä Imatran, Kotkan ja Riihimäen tuotantolaitoksillaan sekä Espoon konttorissa. Suomen Kerta Oy:llä on tytäryhtiö, Havi AB, joka toimii Ruotsissa ja markkinoi yrityksen tuotteita Suomen ulkopuolella. Vuonna 2009 Viipuriin perustettiin yritys, joka jalostaa kattaustuotteita lähinnä Venäjän markkinoille. (Suomen Kerta Oy.)

Suomen Kerta Oy valmistaa, myy ja markkinoi lyhytkäyttö- ja kattaustuotteita niin kotitalouksien, HoReCa-sektorin, kuin B-B-sektorien eri tarpeisiin. Omien merkkituotteiden ohella valmistetaan myös kaupan omia private label – tuotteita. (Suomen Kerta Oy.)

### **Toimipisteet**

Imatran tehtaalla valmistetaan lyhytkäyttötuotteita, ja näitä ovat muun muassa kartonkilautaset ja -pikarit, aterimet ja fastfood-/ruoanvalmistus ja säilytyspakkaukset. Imatran tehtaan kartonkituotannosta syntyvä hylky jatkojalostetaan uudelleen käyttöön 100 %:sesti biohajoaviksi elintarvikepakkauksiksi.

Imatran tehtaan tuotteet markkinoidaan Freetime ja Ecotime-tuotemerkeillä. Imatralla varastoidaan myös Kotkan tuotteita, joita toimitetaan suoraan Imatralla asiakkaalle. (Suomen Kerta Oy.)

Kotkan tehtaalla valmistetaan moniväripainettuja kattaustuotteita Havi- ja Marimekko-tuotemerkillä sekä asiakkaan omilla designeilla. Riihimäellä valmistetaan Havin kynttilät ja Tuikut jo yli 180 vuoden kokemuksella. Riihimäen tuotteisiin kuuluvat myös pizzalaatikot, jotka ostetaan valmiina ja jälleenmyydään asiakkaille. (Suomen Kerta Oy.)

## **6 Haastattelut**

Tutkimuksessani haastatellaan kohdeyrityksen organisaation eri avainhenkilöitä. Työni keskittyy erityisesti Imatran toimipisteeseen, ja siksi haastattelun Imatralla henkilöstöä laajemmin. Kotkassa ja Riihimäellä haastattelut toteutetaan suppeammalle ryhmälle. Haastateltaviksi valikoituivat seuraavat henkilöt;

- omistaja, joka toimii myös toimitusjohtajana
- hallinto-osaston toimistopäällikkö (hallinto keskitetty Imatralla)
- valmistuslaitosten tehdaspäälliköt (3 henkilöä)
- varaston esimiehet Imatralla ja Riihimäeltä
- tuotannon esimiehet Imatralla ja Kotkasta
- tuotannon ja varaston työntekijät Imatralla (molemmista 1 henkilö)

Myyntiedustajille tein erillisen kyselyn sähköpostitse. Valitettavasti en saanut kuin kaksi vastausta, joista toisessa vain lyhyesti todettiin, että palkitsemista ei juuri ole. Toinen edustaja vastasi vain, että on samaa mieltä ensimmäisen vastaajan kanssa. Kolme edustajaa jätti vastaamatta kokonaan, joten suunnitelmasta poiketen en käsittele edustajien palkitsemista tämän enempää.

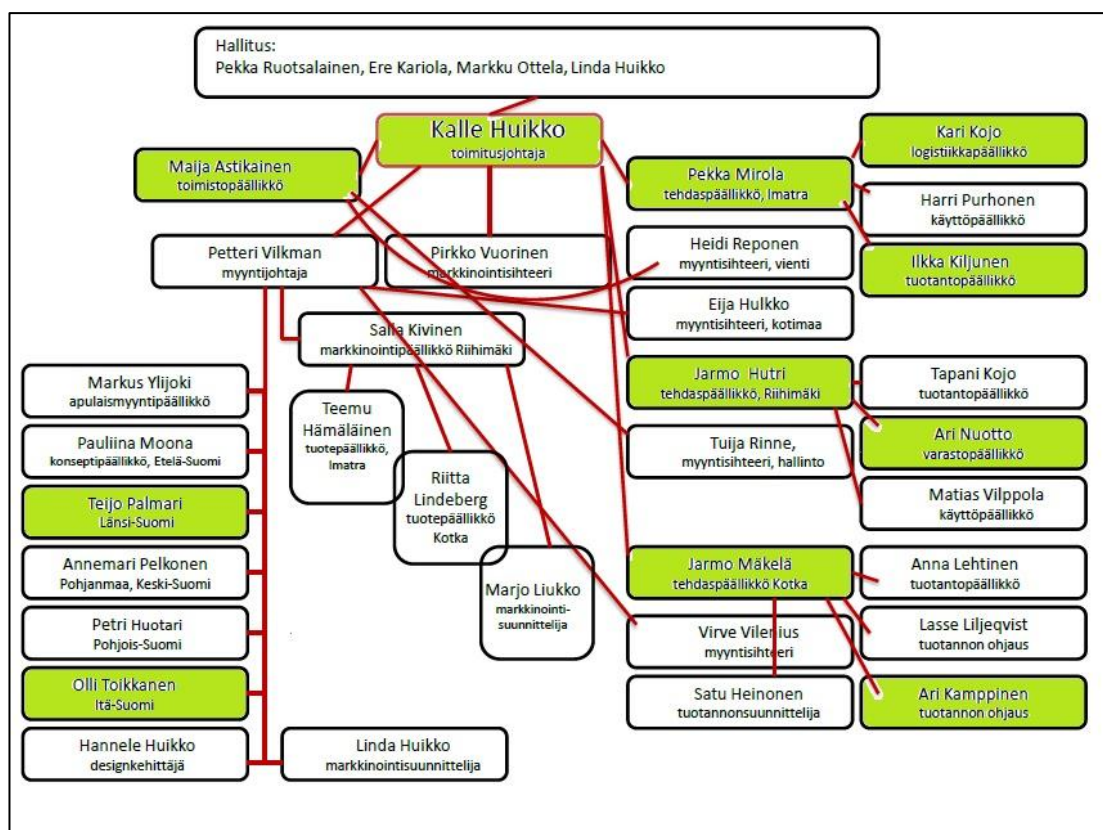
### **6.1 Haastattelun rakenne**

Haastattelun rakenne oli samanlainen kaikille muille paitsi myyntiedustajille ja toimitusjohtajalle. Minusta oli hyvä haastatella samoilla teemoilla eri organisaatiotasoja, jotta näkisin, kuinka suuri merkitys asemalla on mielipiteisiin ja



asenteisiin. Poikkeuksena olivat myyntiedustajat ja toimitusjohtaja. Muille tehtiin siis samanlainen teemahaastattelu. Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta saisin kaiken tiedon talteen. Litteroin kaikki haastattelut helpommin käsiteltävään muotoon. Haastattelut olivat lopulta melko erilaisia. Oli miellyttävää huomata, että osasta oli jopa mukavaa, kun joku oli kiinnostunut heidän työstään.

Tarkoituksena oli aloittaa haastattelut toimitusjohtajasta, mutta aikataulujen vuoksi se jäi viimeiseksi. En usko, että tämä vaikuttaa tutkimukseeni, koska haastattelu on räätälöity juuri häntä varten.



Kuvio 2. Organisaatiokaavio. (Suomen Kerta Oy)

Kuviossa 2 olen merkinnyt vihreällä ne henkilöt, jotka olen haastatellut. Näiden henkilöiden lisäksi haastattelin Imatralta tuotannosta ja varastosta kummastakin yhden henkilön. Työni keskittyy lähinnä Imatran toimipisteeseen, mutta halusin haastatella sisäisen benchmarkingin vuoksi myös muiden toimipisteiden esimiehiä. Siten voisin mahdollisesti hyödyntää heidän palkitsemistapojaan Imatran palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotuksessa.

## **6.2 Toimitusjohtajan haastattelu**

Toimitusjohtajan haastattelussa keskityttiin lähinnä strategiaan kysymyksiin, koska ne ovat enemmän hänen alansa. Tämäkin haastattelu oli teemahaastattelun muodossa, mutta useiden aiheiden sijaan oli vain yksi, eli yrityksen strategia, joka keskittyi palkitsemisstrategiaan ja siihen, miten liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia tukevat toisiaan. Toimitusjohtajalle esitetyt kysymykset ja haastattelun apuna käytetyt kuvat ovat liitteessä 2.

### **Henkilöstöstrategia**

Liiketoimintastrategia yrityksessä yhdistyy henkilöstöstrategiaan siten, että arvostetut ja motivoituneet ihmiset ovat oikeilla paikoilla. Kun tämä henkilöstö hoitaa tehtävänsä hyvin, niin silloin menestytään ja liiketoiminnan toivotut suuntaviivat toteutuvat. Henkilöstöstrategia perustuu siihen, että yritys haluaa olla luotettava työnantaja ja että ihmiset ajavat yhteistä etua, mikä toimitusjohtajan mielestä on aikaansaannosta matalasta organisaatorakenteesta. Tulevaisuudessa henkilöstötoiminta vaatii jo ihan erilaisia resursseja henkilöstömäärän kasvaessa. Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiat tukevat hyvin toisiaan, mutta valitettavasti niistä ei ole johdettu palkitsemisstrategiaa. Ymmärrettävää on, että palkitsemisstrategiaan ei ole keskitytty, koska se vaatii sitoutumista ja resursseja, joita etenkin tämän hetken maailmantalouden tilassa on vaikea löytää, kun yritykset yleisestikin kamppailevat selviytymisestään.

### **Palkitsemisstrategia**

Kuten jo aiemmin mainittiin, varsinaista palkitsemisstrategiaa yrityksellä ei ole. Se kävi ilmi kaikista haastatteluista. Tuotantolaitokset ovat hyvin itsenäisiä, ja niissä on totuttu toimimaan myös itsenäisesti. Eroja löytyy väistämättäkin, koska kaikki laitokset ovat aivan erilaisia jo valmisteiltaan. Palkitsemisstrategiassa olisi ihan aluksi keskityttävä seuraaviin kysymyksiin: millaisista tuloksista halutaan palkita, minkä tason tuloksista palkitaan ja siihen miten palkkio jaetaan. Se, ettei niihin ole keskitytty, johtunee ainakin osittain siitä, ettei varsinaista henkilöstöjohtoa ole erikseen, vaan se on jaettu eri esimiesten kesken.

## **Palkitseminen**

Aineeton palkitseminen on laajalti käytössä koko organisaatiossa. Aineettomista palkitsemisen muodoista palautteenannossa ja etenemismahdollisuuksissa on vielä parantamisen varaa. Aineellinen palkitseminen Imatralla on satunnaista, lukuun ottamatta tuotannon tulospalkkioita ja varaston keskusvoimittelisää. Tulospalkkioista palkitsemista ei toimitusjohtaja pidä hyvänä ideana, koska Imatran osalta kilpailutilanne on niin kova, ettei tulos ole kehittynyt toivotulla tavalla. Imatralla on siis käytössä palkkiojärjestelmä, jonka mukaan tietty osa nettotuloksesta jaettaisiin henkilöstölle. Tulos on ollut Imatralla heikko, ja siksi ei ole tavoitettu tuloksia, joista voitaisiin palkkiota jakaa.

Tehdaspäälliköillekin on ehdotettu tulokseen sidottavia palkkioita, mutta siinä tuli vastaan se, että yksi tehdaspäälliköistä vastusti ehdotusta. Erityisesti toimihenkilö- ja johtotasolla painotetaan palkan suuruutta siten, että kun ollaan kilpailukykyisiä palkan suhteen, niin ei kenenkään tarvitse ainakaan sen vuoksi lähteä yrityksen palveluksesta. Vastuuta annetaan mielellään ja siitä myös halutaan maksaa sen mukaista palkkaa. Toimihenkilötasolla palkitseminen on henkilökohtaista, ja sekin tukee sitä, että vastuu huomioidaan palkassa.

Palkitsemisen toimivuutta ei seurata varsinaisesti, mikä tarkoittaa, että ennakkoivaa seurantaakin ei ole. Seuranta tapahtuu enemmän prosessimuotoisesti, eli kun tehtävät sujuvat hyvin, siitä kyllä palkitaan ja kerrotaan, mutta jos tehtävistä ei suoriuduta, on aika puuttua asiaan.

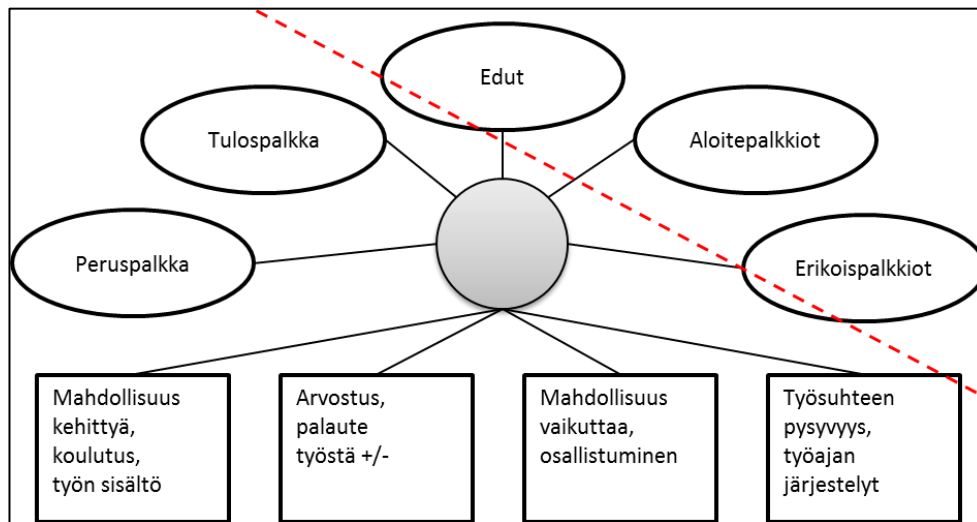
Palkitsemista pidetään positiivisena ja samoin sen kehittämistä. Samalla kuitenkin esiin nousevat muuttuvat tekijät, kuten markkinat ja raaka-aineiden hinnat, jotka voivat heikentää palkitsemisen vaikutusten näkymistä tuloksissa. Palkitsemisen toimivuuden seurantaan olisi tarvetta kiinnittää enemmän huomiota, mutta samalla ollaan sitä mieltä, että pitäisi tehdä parempaa tulosta, että olisi jotain mitä jakaa.

Palkitsemisen perusteiden ymmärtäminen koetaan erilaiseksi organisaatiotason mukaan. Päällikkötasolla pidetään itsestäänselvyytenä, että hallussa ovat ne termit ja perusteet, joiden mukaan palkkioita jaettaisiin. Henkilöstölle

palkitsemisen perusteiden selventämistä ei koeta ihan niin tarpeelliseksi. Siinä vaikuttaa se, että taloudentermit eivät ole välttämättä ihan kaikkien tiedossa ja palkitseminen voi tuntua henkilöstöstä huijaukselta ainakin silloin, kun tavoitteisiin ei ylltetä ja palkitsemista ei tule.

## Tuloskortti

Yrityksessä on ollut käytössä muutamia vuosia sitten tuloskorttijärjestelmä. Toimitusjohtaja ja muutama muu avainhenkilö sopivat järjestelmän käytöstä, ja sovittiinkin, että noin puolen vuoden kuluttua olisi palautekeskustelu, jossa käytäisiin läpi valittuja kehitysasioita. Nämä kehitysasiat ja niiden tavoitteet eivät olleet edes mitenkään mahdottomia, mutta käytännössä ihmiset olivat unohtaneet sovitut asiat saman tien, eikä järjestelmä lopulta johtanut mihinkään. Henkilöt eivät siis olleet sitoutuneet tuloskorttiin, vaan jatkoivat töiden tekoa kuten aina ennenkin. Toimitusjohtaja kokee asian siten, että henkilöt ovat liian urautuneita ja tarvittaisiin ehkäpä sellaiset ihmiset, jotka ovat erittäin kouluttautuneita ja uralla eteenpäin haluavia, jotta tuloskortti voisi olla toimiva.



Kuva 13. Palkitsemisen kokonaisuus yrityksen kannalta, toimitusjohtajan merkinnöin.

Kuvassa 13 on rajattu katkoviivalla osiot jotka eivät ole käytössä kohdeyrityksessä. Kuva on otettu teoriaosuudestani. Edut ja palkkiot eivät kuulu tällä

hetkellä yrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen, eli kun ne suljetaan pois, niin tämä kuvaa hyvin yritystä.

Kuvassa 14 suhtautumistapa D eli strateginen palkitseminen olisi se toimintamalli, johon toimitusjohtajan mielestä yrityksen olisi hyvä pyrkiä. Lisäksi ollaan sitä mieltä, että nuolella merkitty osa vaatisi jo erillistä henkilöstöhallintoa, jota tällä hetkellä ei yrityksessä ole. Kuva on otettu teoriaosastani.

	A: "TES hoitaa"	B: Jatketaan kuten ennen	C: "Miten toiset tekevät?"	D: Strateginen palkitseminen
Käsitys palkitsemisesta	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (tessin ylittävä)	Rahapalkka + edut (kokonaispalkka)	Palkitsemisen kokonaisuus
Lähtökohta toiminnalle	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Johtaminen, omat tarpeet, tavoitteet ja arvot
Toiminnalle tyypillistä	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Ei herätetä nukkuvaa karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
Mihin pyritään	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkkakilpailussa	Hyötyjen optimointi

Kuva 14. Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen, toimitusjohtajan merkinnöin.

Henkilöstöhallinto on tällä hetkellä jaettu siten, että myynnin ja hallinnon koordinaattorina toimii toimitusjohtaja, ja tuotannonhenkilöstöstä vastaavat tehdaspäälliköt tuotantolaitoksittain. Näissäkään ei ole sovittu ihan suoranaista linjaa. Tuotannon osalta toimitaan suhtautumistapojen A ja B välillä, kuvaan merkityllä akselilla. Suhtautumistapa A ei suoranaisesti kuvaa yritystä ainakaan Kotkan tuotantolaitoksen osalta, koska sinne luotiin oma uusi työehtosopimus. Suhtautumistapa C:ssä merkitty osio kuvaa taas sitä, miten toimihenkilöiden osalta pyritään toimimaan, eli emme menetä ketään sen vuoksi, että jäisimme palkkakilpailussa jälkeen muista.

### **6.3 Haastattelu esimiehille ja työntekijöille**

Teorian pohjalta valitut kolme teemaa olivat motivaatio, suoritus ja sen johtaminen sekä palkitseminen. Teemat käsiteltiin edellä mainitussa järjestyksessä, joka oli mietitty sen mukaan, miten haastateltavan ajateltiin suhtautuvan kuhunkin teemaan. Haastattelua ei siis aloitettu heti suorituksen johtamisesta, jotta haastateltava ei menisi heti lukkoon, vaan motivaatiosta, joka on aiheena lähempänä jokaista ihmistä. Haastattelut etenivät keskustelun avulla, mutta olin kuitenkin etukäteen pohtinut tarkentavia kysymyksiä, joista olisi apua haastateltavalle ja minulle, jos näyttäisi siltä, että eksytään aiheesta. En antanut teemoja tai kysymyksiä etukäteen haastateltaville, koska halusin vastaukset mieluummin spontaaneina, eikä liiaksi mietittyinä.

#### **6.3.1 Motivaatio**

Mikä motivoi ketäkin, on hyvin henkilökohtainen asia, ja toiset motivoituvat muita helpommin. Kuitenkin kaiken tekemisen perusteena on motivaatio, ilman sitä ei voida toimia tehokkaasti. Motivaatioon vaikuttavat voimakkaasti myös elämäntilanne ja omat tavoitteet elämässä. Lähtökohtina motivaatiolle ja motivoitumiselle mainittiin, oma asenne ja kunnianhimo sekä palkka. Palkka nähtiin kuitenkin vähäisimpänä vaikuttajana motivaatioon.

Omassa työssä motivoivina tekijöinä mainittiin seuraavia asioita:

- yrityksen menestyminen
- perheyritys
- vapaus työssä
- hyvä ilmapiiri ja työtoverit
- työssä viihtyminen (työtehtävät, monipuolisuus)
- työssä onnistuminen
- rytmi elämään
- luottamuksen saaminen
- mahdollisuus opiskella
- luotettava ja hyvämaineinen työnantaja
- vaikutusmahdollisuus työhön

- palaute (positiivinen ja negatiivinen).

Erityisesti vapaus työssä ja vaikutusmahdollisuudet olivat niitä tekijöitä, joita enemmistö piti tärkeinä. Myös se, että saa työskennellä perheyritykselle, oli useimmille tärkeää. Luottamus ja arvostus olivat myös sellaisia asioita, joita arvostettiin kovasti ja niiden uskottiin motivoivan.

Motivaatiotaso on yleisesti hyvin korkea esimiestasolla. Osa jopa kuvailee motivaatiotasoaan niin korkeaksi, ettei sitä voi enää edes nostaa. Suurin osa kuitenkin löytää asioita, joilla sitä olisi vielä mahdollista nostaa. Kukaan ei tuntenut olevansa motivaation tarpeessa, kun kysyttiin, kaipaisitko ulkoista motivointia. Ulkoisen motivoinnin kuitenkin uskottiin olevan tärkeä asia työssä viihtyvyyden kannalta, etenkin siten, että työtoverit kannustavat toisiaan. Ulkoista motivointia tärkeämpänä pidettiin hyvää ilmapiiriä ja avoimuutta. Se myös ilmeni, että osa toivoisi esimieheltä lisää palautetta ja motivointia. Myös oman työn arvostus ja vastuun antaminen sekä luottamus koetaan motivoinniksi, erillinen kannustus ei siis aina ollut haastatelluista tarpeen.

Motivaatiota nostattaviksi tekijöiksi nousivat kehittyminen työssä, yrityksen menestyminen, mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin ja tavoitteiden saavuttaminen, sekä vapaa-ajan lisääntyminen. Suurin osa mainitsee ensimmäisenä sen, että motivaatio on aika korkealla tasolla. Palkan nostaminen ei ollut kenenkään mielestä se merkittävin tekijä motivaation nostamiseksi, toki mainittiin kannustimet, mutta niitä ei pidetty merkittävinä tekijöinä. Motivaatiota laskeviksi tekijöiksi nousivat ehdottomasti ensimmäisenä työn ja päätösten teon rajoittaminen sekä ajan kulumisen turhiin asioihin. Mainittiin, että osa joutuu osallistumaan asioihin, jotka eivät kuulu heidän toimenkuvaansa. Toisaalta mainittiin myös se, että jotkut puuttuvat asioihin ja päätöksen tekoon, vaikka se ei heille edes kuuluisi.

Esimiehet myös tiedostivat sen, että olisi mahdollista myös itse motivoida henkilökuntaa tehokkaammin esimerkiksi antamalla palautetta. Suorittavan henkilökunnan parissa toivottiin olevan enemmän aikaa, että nähtäisiin, miten menee, ja voitaisiin sitten antaa paremmin palautetta. Moni mainitsi kuitenkin

sen, että suomalaisten on hankalaa antaa palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista.

### **Työntekijätason mielipiteet motivaatiosta**

Henkilöstön mielestä palautetta voisi saada enemmän, erityisesti positiivista palautetta pidetään motivoivana. Toisen haastatellun mielestä hänen uransa on jo siinä vaiheessa, että ainut motivoiva tekijä on enää palkka. Motivaatiota alentavana tekijänä kuvaillaan turhaan annettua kielteistä palautetta. Ulkoista motivointia toivottaisiin erityisesti esimiehiltä, koska työtovereita kannustetaan jo muutenkin. Haastatellut ovat hyvin erilaisissa elämäntilanteissa, mikä vaikuttaa siihen, kuinka motivoituneita he ovat. Toinen haastatelluista kokee olevansa motivoitunut, ja toinen on sitä mieltä, ettei pieni lisä motivaatiota olisi ollenkaan pahitteeksi.

### **6.3.2 Suoritus ja sen johtaminen**

Suorituksen johtaminen ei ole käytössä yleisesti johtamistapana organisaatiossa, joten siitä ei kaikilla ollut selvää kuvaa. Erityisesti työntekijätasolla sen ymmärrettiin olevan lähinnä esimiehen ohjeita ja johtamista. Kaikille esimiehillekään tämä ei ollut ihan selvää, kuitenkin suurin osa kuvaili suorituksen johtamista, samoin periaattein mitä se teoriassa on.

Osalla haastatelluista oli melko suppea käsitys suorituksen johtamisesta. Tämä ilmeni siten, että sen nähtiin sisältävän vain suorituksen seurannan siltä osin, että tehtävät tulevat hoidettua. Osa näki toiminnan kehittämisen ja suoritusten parantamisen olevan jo huipussaan. Suorituksen johtaminen nähtiin myös henkilöjohtamisena, mikä johtui osittain varmasti asemasta, jossa haastatellut toimivat.

Suorituksen johtamista pidettiin myös haastavana. Oltiin sitä mieltä, että se voi olla joskus jopa äärimmäisen haastavaa, etenkin silloin kun henkilöstö ei ole motivoitunutta. Toisaalta se nähtiin hyvänä tapana seurata tilannetta ja joskus äärimmäisen helppona tapana, erityisesti silloin kun henkilöstö on motivoitunutta. Isomman joukon saaminen tavoittelemaan yhteistä päämäärää tunnettiin olevan myös haastavaa, koska henkilöiden motivaatio- ja taitotasot



ovat niin erilaiset. Se tuntui haastavalta siksi, että on vaikea erottaa kenelle on toistettava tavoitteita ja kenelle ei. Motivoituneimpien henkilöiden uskottiin turhautuvan, kun toistetaan samoja asioita. Suorituksen johtaminen henkilötasolla tuntuikin helpommalta tavalla johtaa suoritusta kuin ryhmätasolla johtaminen. Esimiehet korostivat myös sitä, että suorituksen johtamisen on lähdeittävä siitä, että itse tietää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet. Valitettavasti vain osa kuvaili suorituksen johtamisesta sen, että henkilöstön on tärkeää tietää myös, mitä heiltä odotetaan. Luottamuksen luomista pidettiin tärkeänä osana erityisesti toimihenkilö- ja esimiestasolla. Tämän uskottiin tuovan mahdollisuuden joustaa, koska silloin tiedetään, että joustoista huolimatta asiat tulevat hoidettua. Haastatelluista vain yksi mainitsi sen, että tulee hankkia kaikki tarvittava, jotta on mahdollista suoriutua tehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Minusta tämä voi olla osittain seurausta siitä, että suurimmalla osalla on pitkä työura yrityksessä, ja sellaiset asiat pidetään tämän vuoksi jo itsestäänselvyytenä.

Suorituksen johtamisen etuina nähtiin pääasiassa tehtävien selkeytyminen, työhön vaikuttamisen mahdollisuus, kehittämisen myötä tulevat kustannustehokkuus, seuranta, jonka avulla ollaan selvillä, mitä yrityksessä tapahtuu ja se, ettei kilpailukyky pääse heikkenemään. Suorituksen johtamista ei nähty vain hyvänä asiana. Esiin nousi se, että työn itsenäisyyden uskottiin kärsivän tehtävien selkeytymisen johdosta. Toisaalla toiminta oli osittain jo niin tehokasta, ettei haastateltavan mukaan ollut enää mitään tehtävissä. Yksi haastatelluista nosti esiin myös päivittäisjohtamisen merkityksen, eli joka päivä tulisi olla ainakin mietittynä kehitettäviä asioita ja tavoitteita, kuitenkin muistaen sen, että asiat täytyy aina priorisoida.

Organisaation tavoitteista oltiin tietoisia oman organisaation osalta eli tuotantolaitoksittain. Juuri kukaan ei osannut sanoa koko organisaation tavoitteista. Tehdaspäälliköille tavoitteet olivat luonnollisesti kaikkein selvimpiä. Osasta heidän tehtävänsä on luoda tavoitteita ja osa oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat sitä, että pysytään myynti- ja tehdasbudjetissa. Toisaalla mainittiin myös ei-taloudellisia tavoitteita, kuten Kotkassa meneillään oleva siisteyskampanja, jonka tarkoituksena on lisätä työturvallisuutta.

Tehtäväkohtaisesti organisaation tavoitteet kuvattiin hieman eri lailla. Kun siirryttiin tehdaspäälliköistä yksi taso alaspäin, tavoitteet olivat jo hieman epäselvempiä. Osa kyllä vastasi tavoitteiden olevan selvillä, ja osa oletti niiden olevan omassa tiedossa, kommentoimatta niitä enempää. Myös tässä oli havaittavissa eroja tuotantolaitoksittain.

### **Työntekijätason mielipiteet suorituksesta ja sen johtamisesta**

Suorituksen johtaminen käsitteenä ei ollut haastatelluille ennestään tuttu, mikä oli aivan ymmärrettävää. Se ymmärrettiin lähinnä esimiehen ohjeina ja yleisenä johtamistyönä. Kerrottuani suorituksen johtamisen periaatteista, se sai kannatusta. Sitä kuitenkin kannatettiin eri syistä. Toisen haastatellun mielestä se olisi hyvä väline puuttua työtehtävien helpottamiseen, josta esimerkiksi mainittiin työasennot. Sillä saataisiin sairauspoissaoloja vähennettyä ja lisättyä työssä viihtyvyyttä. Toinen näkökulma asiaan oli, se että suorituksen johtamisella voitaisiin selkeyttää työtehtäviä, mikä karsisi turhia asioita pois, ja työ helpottuisi.

Organisaation tavoitteet olivat haastateltujen mukaan heillä tiedossa. Heidän kertoessaan näitä tavoitteita, sain sellaisen käsityksen, että ne koskivat lähinnä omaan tehtävään liittyviä tavoitteita. Toinen haastatelluista otti esiin myös sen, että organisaation tavoitteita käydään kerran vuodessa läpi joulukahvien merkeissä, jolloin esitellään tavoitteita budjetin muodossa. Hän myös toivoi, että tavoitteita käytäisiin laajemminkin lävitse.

### **6.3.3 Palkitseminen**

Suurin osa oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmiä voitaisiin kehittää, mutta samalla suoritukseen sidotun palkitsemisen kehittämistä pidettiin vaikeana tehtävänä. Selkeitä käsityksiä palkitsemisen kehittämiseksi ei ollut, joka osittain johtui siitä, että osasta palkitsemista ei tarvittaisi ollenkaan, ainakaan itselleen. Koko organisaatiossa esimies- ja toimihenkilötaso ovat palkitsemisen ulkopuolella.

Palkka on jo tärkeä osa palkitsemista. Useimmat kuitenkin ensimmäisenä mainitsevat kiitoksen tai palautteen palkitsemisena. Myös rahalliset palkitse-

misen muodot nousevat esiin, mutta niihin suhtaudutaan myös tietyllä varauksella. Osa on sitä mieltä, että ei voi lähteä sille tielle, että kaikki suoritukset on hinnoiteltu valmiiksi. Osa on jopa sitä mieltä, että palkitsemista ei tarvita erikseen, koska työstä maksetaan kuitenkin aina palkka.

Mikä nähdään palkitsemisena, vaihtelee suurestikin. Osalle se on vain kiitos, toiset näkevät palkitsemisen laajempänä ja ovat innokkaampia kehittämään uusia järjestelmiä palkitsemiselle. Näkemykset vaihtelevat siitä, kuinka riittävä palkitsemismuoto kiitos oikein on. Yhtenäistä kuitenkin kaikille oli, että se on tärkeä osa palkitsemista ja sen uskottiin olevan yksi tehokkaimmista palkitsemisen muodoista. Arvostus nousee myös yhtenä palkitsemisen tapana esiin. Se on kuitenkin enemmän esimies- ja toimihenkilötason palkitsemisessa mukana. Työaikajoustot, uralla eteneminen ja koulutus mainittiin aineettomista palkitsemisen muodoista. Tuli myös ilmi, että uralla eteneminen on hankalaa pienessä yrityksessä.

Kouluttamiseen on käytetty resursseja toimipisteissä eri lailla. Esimerkkinä tästä Riihimäelle juuri myönnetty palkinto, joka jaettiin alueen koulutusmyönteisimmälle yhteisölle ja juuri haastattelujen aikaan päättymässä oleva koulutuskokonaisuus, johon osallistui koko henkilökunta. Muissa toimipisteissä ei niin painotettu koulutuksen merkitystä. Toki kaikilla on mahdollisuus koulutautua työn ohessa, siihen on kannustettu myöntämällä lupa koulutuspäivien poissaoloihin, kuitenkin siten, että tehtävät tulevat hoidettua.

Kaikki mainitsivat satunnaiset palkitsemiset, olivat ne sitten lahjakortteja yrityksen tehtaanmyymälään tai kertaluonteisia bonuksia erityisen hyvästä suorituksesta. Myös ylimääräisten työtunnit hyvästä suorituksesta oli käytetty ja henkilöstön mieleinen satunnaispalkitsemismuoto.

Osa nosti esiin palkitsemisen muotona myös liikuntapalvelut, pikkujoulut ja teatterissa tai muissa tapahtumissa käynnin. Myös se mainittiin, että työolosuhteet ja ympäristön voisi olla palkitsemista, kun se ylittää määräykset. Todellisuudessa tätä ei yleensä pidetä palkitsemisena.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ollaan melko samoilla linjoilla. Suurin osa on tyytyväisiä nykytilanteeseen ja osa on sitä mieltä, että se on esimie-

hen asia, jos hän haluaa palkita jotenkin. Kaikki eivät ole kuitenkaan tilanteeseen tyytyväisiä ja toivoisivatkin esimiehille ja toimihenkilöille jonkinlaista järjestelmää palkitsemisen taakse, jotta siitä tulisi oikeuden- ja tarkoituksenmukaisempaa. Pärstäkerroin-palkitseminen jakaa mielipiteitä. Se on käytössä tällä hetkellä, mutta toisista se on huono tapa palkita. Mielipiteet eroavat tuotantolaitoksittain, mikä on ymmärrettävää, koska kaikissa on eri tavat.

Hyvinä palkitsemisen keinoina haastateltavat mainitsevat melko tasapuolisesti aineellisia ja aineettomia. Osa pitää kiitosta ja palautetta riittävänä. Osa puolestaan toivoo näiden yhdistelmää. Selkeitä esimerkkejä siitä, mitä palkitseminen voisi olla, mainitaan niukasti. Vapaa-aika, työaikajousto ja rahallinen palkitseminen tulevat kuitenkin esiin. Työaikajoustosta ollaan eri mieltä. Toiset sanovat, että arvostavat sitä kovasti, toiset taas pitävät sitä enemmän rasiitteena tai vain työnantajaa hyödyttävänä tekijänä.

Palkitsemisstrategiaa ei varsinaisesti yrityksellä ole, joten luonnollisesti suurin osa ei siitä ollut tietoisia. Tehdaspäälliköt olivat toki tietoisia oman tuotantolaitoksensa palkitsemismenettelyistä, mutta koko yrityksen tasolla ei ymmärrettävästi käsitystä strategiasta ollut, koska sitä ei ole.

Palkitsemisen uskotaan auttavan tulosten saavuttamiseen. Yksi haastatelluista kuitenkin mainitsee sen, että kun annetaan palkitsemisen muodossa jotain pois, niin se on myös pois tuloksesta. Suurin osa tuntee palkitsemisen jotenkin vaikeaksi asiaksi. Erityisesti monia mietityttää se, että mitä palkitseminen voisi olla, että se olisi toimivaa. Palautteen antaminen herättää hieman ristiriitaisia mielipiteitä. Sitä pidetään hyvänä keinona, mutta samalla pelätään, että se menettää nopeasti merkityksensä, jos kiitetään jatkuvasti hyvin tehdystä työstä. Palkitsemisesta mainitaan myös se, että helposti toinen voi olla kateellinen toisen palkitsemisesta ja sen uskotaan heikentävän tuloksien saavuttamista. Loppujen lopuksi kaikki ovat sitä mieltä, että palkitsemisessä on kuitenkin pääasiassa positiivista vaikutusta suoritukseen.

### **Työntekijätason mielipiteet palkitsemisesta**

Palkitsemista kuvaillaan siten, että hyvä palaute on hyvä lähtökohta palkitsemiselle. Kiitos palkitsemisena ei ole riittävä tapa, vaan muitakin tapoja toi-

votaan. Palkitsemista ei pidetä oikeudenmukaisena tällä hetkellä. Palkitsemista ei pidetä o riittävänä, ja siihen vaikuttaa paljon missä työskentelee. Tuotannossa on tulospalkkiot, mitkä vaihtelevat koneittain, myös huonosti motivoituneiden henkilöiden vaikutuksen uskotaan vaikuttavan kaikkien palkitsemiseen. Varastossa käytössä olevaa keskiarvoiteltua pidetään riittämättömänä palkitsemaan, koska se on aina sama ja se on liian pieni. Palkitsemisen perusteet eivät ole selvästi esillä. Haastateltujen mukaan, tehdystä työstä palkitaan ja muita perusteita ei osata mainita.

Vastaajilla ei ole selviä mielipiteitä, mitä palkitseminen voisi olla. Aineettomista palkitsemisen muodoista mieluisina mainitaan vapaa-aika ja työaikajoustot. Rahallista eli aineellista palkitsemista pidetään myös tervetulleena. Siitä kuitenkin nousee esiin se ongelma, että tuotannossa ei juurikaan työskennellä yksin, mikä hankaloittaa palkitsemista. Tulokseen perustuvaa palkitsemista pidetään hyvänä tapana, koska se tuntuu jollain tapaa konkreettiselta ja oikeudenmukaiselta tavalta palkita.

Tuotannossa uskotaan palkitsemisen auttavan saavuttamaan tuloksia. Varastossa taas pidetään hyvää henkeä tärkeämpänä tekijä tulosten saavuttamisessa. Varaston toimintaa kuvaillaan sellaiseksi ”yrittäjä-hengellä” tekemiseksi. Palkitsemisen etuina nähdään se, että silloin molemmat osapuolet, eli sekä henkilöstö että yritys hyötyvät. Palkitsemista ei suorittavalla tasollakaan nähdä yksiselitteisesti hyvänä asiana, ongelmia uskotaan ilmenevän silloin jos palkitseminen ei toteudu tasapuolisesti.

#### **6.3.4 Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutukset tulokseen**

Kysyin kaikilta muilta paitsi tuotannon ja varaston työntekijöiltä, ovatko suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutukset nähtävissä jotenkin vai onko niitä ylipäättään. Vastaukset vaihtelivat paljon tuotantolaitoskohtaisesti. Myös se, missä tehtävissä haastateltava toimi, vaikutti luonnollisesti vastukseen.

Kotkassa oltiin sitä mieltä, että kokonaisuutena vaikutuksia näkyy, mutta yksityiskohtaisesti ei pystytä näkemään mikä, vaikuttaa mihinkin. Imatralla uskotaan, että vaikutuksia on: jos suorituksen johtaminen ei toimi, ei ole myöskään tuloksia. Imatralla ollaan samaa mieltä siitä, että kokonaisuutena voi-

daan nähdä vaikutuksia, mutta kovin yksityiskohtaisesti syy-seuraussuhteita ei kyetä erottamaan. Imatralla uskotaan myös, että suoria vaikutuksia tulokseen ei voida nähdä, koska tuotantolaitoksessa ei voida vaikuttaa siihen, miten myynti onnistuu. Riihimäellä asiat on viety hieman pidemmälle. Siellä on luotu mittaristoja, joiden avulla voidaan melko yksityiskohtaisesti saada selville vaikutuksia tulokseen. Toisaalta esimiestasolle ei mittareita ole luotu niin kovin tarkasti, joten siellä uskotaan, että myös kokemus ja tuntuma työstä kertoo omalta osaltaan, miten suorituksissa on onnistuttu.

## **7 Sisäinen benchmarking**

Benchmarking on käsite, joka liittyy prosessien toiminnan mittaamiseen. Sillä tarkoitetaan oman organisaation toiminnan ja tulosten vertailua toisten organisaatioiden käytäntöön. Siinä on ideana saada hyviä kehittämisideoita omalle toiminnalle, ei verrata organisaatioita tai asettaa niitä paremmuusjärjestykseen. Benchmarking –tyyppejä on neljä erilaista. Tämän työn kannalta oleellisin on keskittyä vain yhteen näistä, joka on sisäinen benchmarking. Sitä usein kuvataan helpoimmaksi, koska tiedon saanti organisaation sisällä on helpompaa kuin esimerkiksi kilpailijan tietojen saaminen. Vaikkakin mittaustulokset ja prosessikuvaukset ovat helposti saatavilla, ongelmaksi voi nousta prosessien merkitys toistensa kehittämiselle. Eri toimintoja on siis vaikea hyödyntää, koska ne toimivat eri periaatteilla, mutta kun kyseessä on eri toimipisteet, joissa on samoja toimintoja, voi sisäinen benchmarking antaa paljon kehittämisideoita. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 88.)

### **7.1 Kotkan palkitsemiskäytäntö**

Kotkassa tuotannon palkitsemisjärjestelmä perustuu työehtosopimukseen, joka on itse rakennettu. Tehdaskohtainen työehtosopimus koostuu peruspalkasta, ansiovuosilisästä, tuotantopalkkiosta ja ammattitaitolisästä. Tuotantohenkilöstöllä on siis voimakkaasti suoritukseen sidottu palkka ja palkitseminen. Noin neljäsosa palkasta koostuu kahden viikon jaksolla tuotannon perusteella. Kahden viikon jakso on valittu, jotta tuotantolisällä olisi todellista vaikutusta palkan määrään ja siitä on siis helppo nähdä, miten on onnistuttu. Ammattitaitolisä perustuu ammattiosaamiseen, jota mitataan tuloksen, tuot-

tavuuden ja laadun kautta. Koneilla on tekninen järjestelmä, jolla mitataan tuottavuutta, ja se voidaan mitata jopa henkilötasolla. Laatu tarkkaillaan ja tilastoidaan henkilötasolla säännöllisin laatunäytteiden ja laaduntarkastamisen muodossa. Työehtosopimuksessa on määritelty ammattitasoryhmien minimivaatimustasot, jotka vaaditaan laatu- ja tuottavuusasioissa. Myös muita ammattiosaamisen asioita arvioidaan palkkaa määrittäessä. Ammattiosaamisenarviointi on jaettu kahtia, toinen osa on henkilökohtaista arviointia ja toinen osa näitä mainittuja tilastollisia arviointeja, joista nähdään henkilön ammattiosaamisen kehittyminen.

Tuotannon palkitseminen Kotkassa on helposti koettavissa oikeudenmukaiseksi, koska sille on selkeät ohjeet työehtosopimuksenmuodossa. Jos palkitsemisen perusteet ovat kirjallisena, on myös henkilöstön helppo ymmärtää ne. Silloin voi vaikuttaa siihen omaan tekemiseen ja ymmärtää, mistä palkitaan.

## **7.2 Riihimäen palkitsemiskäytäntö**

Riihimäellä oli pitkään bonusjärjestelmä, joka oli kopioitu silloisen omistajan Duni AB:n toiselta tehtaalta. Vuonna 2007 käynnistettiin tuotantolaitokseen uusi tuikkulinja, jonka myötä kaikkien bonukset hieman huononivat, ja henkilöstö halusi purkaa tämän järjestelmän. Pyrkimys on, että järjestelmä olisi tasa-arvoinen kaikille ja olemassa oleva järjestelmä olikin sellainen. Vuorojen toiminta vaikutti toisiinsa, ja sitä pidettiin epäoikeudenmukaisena ahkerammin työskentelevissä vuoroissa.

Tällä hetkellä tilanne on se, että järjestelmää ollaan kehittämässä, mutta valitettavasti se asia on jäänyt hieman roikkumaan. Uusi järjestelmä on itse asiassa jo olemassa, mutta sitä ei ole vielä otettu käyttöön ja hyväksytty. Konsultin kanssa yhteistyössä laadittiin sellainen raporttisarjaksi kutsuttava järjestelmä, joka käytännössä on sarja erilaisia mittareita. Tuotannolle, varastolle ja myymälälle on omat mittarinsa, joiden perusteella on helppoa seurata kannattavuutta. Myös sairauspoissaoloja, kaasun käyttöä, energian ja vedenkulutusta seurataan, jotka ovat mittareita näiden asioiden parissa työskenteleville. Mittareiden avulla selvitettyistä asioista kerrotaan aika ajoin hen-

kilöstölle. Riihimäellä on tavoitteena ottaa käyttöön henkilöstörahastoon perustuva palkitseminen, johon on valmiina konsultin kanssa yhteistyössä luotu malli. Siinä olisi jalostusarvo tietynlaisena perustana, ja se olisi siis perustunut henkilöstörahastoon. Henkilöstörahasto olisi yritykselle kevyempi maksaa, kun siinä ei ole sosiaalikuluja. Nykyistä järjestelmää olisi mahdollista keventää henkilöstörahaston ansiosta, jolloin tappiollisten vuorojen vaikutukset tuottaviin vuoroihin saataisiin poistettua. Tämä mahdollistaisi bonusten maksun silloinkin, kun on tappiollisia vuoroja. Tähän on myös järjestelmä valmiina. Rahastossa olisi myös se etu, että sillä voitaisiin sitouttaa työntekijöitä ja työnantajia puolin ja toisin laittamalla rahastoon ehdoksi, että tietty osa on sijoitettava omaan yritykseen. Toimihenkilötasollekin olisi hyviä malleja valmiina, mutta niitä ei ole otettu käyttöön. Syynä tähän on se, että muut tuotantolaitokset eivät ole olleet yhtä innostuneita kehittämään palkitsemista. Tämän uskon johtuvan siitä, että niissä ei pidetä palkitsemista niin tärkeänä ja siksi asiaa ei ole viety eteenpäin.

## **8 Yhteenveto, päätelmät ja palkitsemisjärjestelmäehdotus**

Suomen Kerta Oy:llä on hyvin motivoitunut esimies- ja toimihenkilöstö. Työtä arvostetaan ja motivaatio haetaan työnsisällöstä ja siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa työhön. Palkitsemista rahallisesti ei pidetä kovinkaan tärkeänä. Enemmän halutaan keskittyä siihen, että työt sujuvat ja ilmapiiri on hyvä.

Palkitsemiseen ja sen toimivuuteen ei ole käytetty liiemmälti resursseja. Eri toimipisteissä palkitsemista ja sen toimivuutta arvostetaan hyvin eri lailla. Minusta on hyvä hyödyntää valmiita henkilöstörahastomalleja Imatran tuotantolaitoksessa. Haluan myös kannustaa yritystä tukemaan palautteen antamista ja kouluttamaan koko henkilöstöä, kuten Riihimäellä oli toimittu. Koulutukseen on otettava mukaan sekä esimiehet että työntekijät. Näin vaikutetaan molempiin osapuoliin ja saavutetaan edistystä toiminnan sujuvuuden kannalta.

Useimmat pitävät tapauskohtaisesti johtamista hyvänä tapana. Suorituksen johtamisen asettamista yleiseksi johtamistavaksi ei kannateta. Koko yrityksen laajuisista, yhteisistä toimintatavoista ei olla kovinkaan innostuneita. Tämä on



varmasti seurausta siitä, että yksiköt ovat kaikki erilaisia erilaisine valmisteen sekä siitä, että näin on totuttu toimimaan. Kun henkilöstön vaihtuvuus on pientä, ei henkilöiden vaihtumisen mukana tule uusia tapoja toimia. Tämä voi vaikeuttaa muutoksiin suhtautumista ennakkoluulottomasti, koska tavat toimia vakiintuvat. Suorituksen johtamisella voitaisiin selkeyttää tehtäviä myös esimies- ja toimihenkilötasolla. Motivaatiota alentavana tekijänä mainittiin useammin kuin kerran se, että joutuu osallistumaan asioihin, jotka eivät kuulu itselle. Toisaalta koettiin, että joskus taas esimerkiksi päätöksen tekoa hidastavat ihmiset, joille kyseinen asia ei edes kuuluisi.

Talouden mittareiden seurantaan on kiinnitetty huomiota kaikissa toimipisteissä, mutta ei-taloudellisten mittareiden seuranta voisi vielä lisätä ja siten pystyä näkemään selvemmin palkitsemisen vaikutuksia. Palautetta toivottiin lisää, mutta siihen tuntui liittyvän yleinen pelko. Palautetta pelättiin annettavan liikaa ja sen uskottiin menettävän merkityksensä nopeasti. Mielestäni tärkeämpää on pohtia, mitä palautteen antamatta jättäminen vaikuttaa henkilöstössä. Mitä siitä siis seuraa, jos hyvästä suorituksesta ei anneta palautetta, voiko se antaa sellaisen kuvan, ettei työtä arvosteta. Arvostuksen saaminen lisää arvostusta omaa työtä kohtaan, mikä antaa voimaa jaksaa työssä.

Haastatteluiden anti oli erilainen organisaatiotasojen välillä. Mielipiteet palkitsemista erosivat luonnollisesti organisaatiotasoin. Kun esimiestasolla kiitos koettiin riittäväksi tavaksi palkita, työntekijätasolla sitä pidettiin vain hyvänä alkuna ja lisäksi toivottiin muita palkitsemisen muotoja. Imatralla oli kannustettu henkilöstöä itseään kertomaan, millaisia palkitsemisen keinoja he toivoisivat, jotta vastuu palkitsemisen kannustavuudesta ei jäisi esimiesten tulkinnan varaan.

## **8.1 Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä**

Tutkimuksen tarkoituksena on ensisijaisesti käsitellä Imatran tuotantolaitoksen palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Kaiken on lähdettävä siitä, että määritettäisiin palkitsemisstrategia, joka tukee liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa. Arvoja ja missiota voi myös painottaa enemmän koko henkilökunnalle, jolloin niistä johdettu strategia on helpompi omaksua.

Jos halutaan yhtenäistää koko yrityksen palkitsemisjärjestelmä, on helpoin tapa henkilöstörahasto, jolle on jo valmis malli. Koko henkilöstön pitää kuulua siihen järjestelmään, jolloin kaikki voisivat pitää sitä oikeudenmukaisena.

Havaitsin haastatteluja tehdessäni sen, että tuotantolaitokset ovat hyvin itenäisiä ja tuntuvat olevan pääpiirteittäin siihen tyytyväisiä. Osasta haastateltavia oli jopa aistittavissa haastattelujen perusteella, ettei olla halukkaita ottamaan yhtenäisiä johtamistapoja tai tavoitteita ulkopuolelta, vaan halutaan itse määrittää niitä. Silloin herää kysymys, kuinka mielellään ollaan ottamassa yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää vastaan.

Tuloskorttijärjestelmä on tehokas tapa suorituksen johtamiseen, mutta valitettavasti ainakin tällä hetkellä se on poissuljettu vaihtoehto, koska se on ollut käytössä jo kerran eikä se toiminut. Sille voisi olla uusi mahdollisuus, kun vetovastuu siirtyy toisille henkilöille noin viiden vuoden kuluttua. Uusien henkilöiden myötä tulee väistämättä muutoksia, ja siinä voisi olla mahdollisuus ottaa järjestelmä käyttöön, jos siihen todella oltaisiin sitoutuneita.

Itse luotu työehtosopimus on varsin varteenotettava vaihtoehto. Jos se kehitettäisiin Kotkan työehtosopimuksen pohjalta huomioimaan ammattitaidon kehittymistä ja muita yksilön ominaisuuksia, sitä pidettäisiin oikeudenmukaisena. Se, miten helposti toteutettavissa olisi suoritusten mittaaminen Imatralle, onkin jo toinen kysymys. Kallistun näistä vaihtoehtoista enemmän henkilöstörahaston kannalle. Työehtosopimus, jossa huomioitaisiin yksilön kehittyminen ja osaaminen, vaatisi investointeja tuotannon seurannan kehittämiseen. Jos haluttaisiin laatia tuloskorttijärjestelmä Imatralle, se luultavimmin vaatisi myös investointeja.

Henkilöstörahastoissa on yleensä tapana, että yritys maksaa rahastoon tietyn osan voitosta. Jos tämä osa olisi koko yrityksen voitosta, pääsisi myös Imatra palkitsemisen piiriin. Tähän asti Imatran tulos ei ole koskaan yltänyt tulostavoitteisiin, joista on sovittu maksettavan bonusta. Näin ollen Imatran yksikkö pääsisi osalliseksi palkitsemiseen. Olisiko hyvä, että rahastoon maksettaisiin tuotantolaitoksittain osuus sen omasta tuloksesta, on ehkä enemmän arvo-

kysymys. Kysymys on, halutaanko kaikkien olevan tasavertaisia vai halutaanko painottaa enemmän tuotantolaitosten eroavaisuuksia.

Omaksi osaksi haluan nostaa koulutuksen merkityksen. Esimerkiksi Riihimäellä toteutetut esimieskoulutukset ja henkilöstölle alaistaitojen ja vastuullisuuden koulutukset voisivat olla hyödyllisiä myös Imatralla. Kun erillistä henkilöstöhallintoa ei ole, voisi koulutus auttaa entistä parempaan suorituksen johtamiseen. Yllättävän yleistä haastattelujen mukaan oli, että positiivisen palautteen antamista ja kiitoksen käyttämistä pidettiin haastavana, vaikkakin tehokkaana tapana. Työntekijöiden mukaan positiivista palautetta esimiehiltä kaivattiin lisää. Tätä palkitsemisen muotoa voi kehittää kouluttamalla esimiehiä. Tuotannon puolella haastattelujen perusteella oli parantamisen varaa motivaatiossa. Siksi minusta alaistaitojen ja vastuullisen toiminnan koulutus voisi toimia myös Imatralla. Vaikka tällaisiin valmennuksiin usein juuri motivaatio-ongelmista kärsivät suhtautuvatkin hyvin ennakkoluuloisesti, ei siitä ainakaan mitään haittaa ole. Jos edes osa henkilöstöstä pystyisi muuttamaan toimintatapojaan vastuullisemmaksi, uskon, että siitä voi olla jo suurta hyötyä.

Palaute on iso osa palkitsemista. Sitä toivottiin lisää kaikilla organisaation tasoilla. Palautetta voisikin siis lisätä, ja mielestäni hyvä väline tähän on säännölliset kehityskeskustelut alaisten kanssa. Myös esimiehillä voi olla esimerkiksi suunnittelukokouksia, joissa on mahdollista vaihtaa kokemuksia ja sopia yhteisiä linjoja. Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen yhtenäistäminen vaatii myös tehdaspäälliköiden ja toimitusjohtajan kesken suunnittelukokouksia, joissa on helppoa sopia yhteisistä linjoista.

Taloudellisen seurannan rinnalle olisi hyvä Imatrallakin nostaa joitain eitaloudellisia mittareita. Vaikka tuotantolinjalla ollaan tuotannollisesti huipussaan, voi silti seurata muita asioita. Silloin olisi mahdollista vaikka perehtyä haastatteluissa esiin tulleiden työasentojen kehittämiseen tai vaikka vastuullisuuden lisäämiseen. Varastossakin voisi seurata jotain muuta kuin toimitusaikaa, joka on jo huipussaan. Siellä voitaisiin kiinnittää huomiota keräilyn oikeellisuuteen ja siihen, miten saataisiin karsittua keräilyvirheitä.

## 8.2 Opinnäytetyön onnistuminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen nykyistä palkitsemisjärjestelmää ja kehittää sitä palvelemaan paremmin yrityksen strategisia tavoitteita. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää myös se, mitä suorituksen johtamisella tarkoitetaan ja millaisena palkitsemista tällä hetkellä pidetään ja mitä palkitsemisella ymmärretään. Lisäksi tarkoituksena oli myös selvittää sitä, miten palkitseminen vaikuttaa tulokseen.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia, ja tutkimus on siis mielestäni onnistunut. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen en luonut varsinaista järjestelmää yritykselle, koska aiheeseen oli kiinnitetty yrityksessä ennestään melko vähän huomiota. Sen sijaan tein ehdotuksen siitä, mihin asioihin voisi kiinnittää huomiota ja mitä asioita voisi kehittää. Palkitsemisen vaikutuksia tulokseen oli hieman hankala selvittää, koska kokonaisuus koostuu niin monesta tekijästä ja olemassa olevilla mittareilla ei pystytty aina selvittämään vaikutuksia tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Erityisesti lopulliseen tulokseen palkitsemisen vaikutuksia oli vaikea osoittaa. Tuotantolaitoksittain eroja oli paljon, joten selviä ja yksiselitteisiä vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin ei ollut löydettävissä. Tavat toimia ovat vahvasti henkilöityneet, mikä osaltaan vaikuttaa tuloksiin. Toisissa tuotantolaitoksissa oli pidemmälle kehitetyt mittarit, minkä johdosta niissä olikin mahdollista seurata vaikutuksia tarkemmin.

Haastatteluista saatu tieto antaa yritykselle suuntaviivoja siihen, mihin palkitsemista halutaan lopulta lähteä kehittämään, kun on tietoa, mitä mieltä näistä asioista ollaan. Uskon, että työn teoriaosasta, jossa käsitellään suorituksen johtamista ja palkitsemista, on hyötyä yritykselle ja se antaisi aihetta pohtia näitä aiheita enemmän erityisesti yrityksen kannalta. Päätös ehdottamastani palkitsemisjärjestelmän käyttöönottamisesta jää yritykselle. Teoriaosaan koamaani tietoa voi käyttää apuna, jos halutaan luoda toisenlainen palkitsemisjärjestelmä, koska olen käsitellyt aihetta melko laajasti.

Aiheena suorituksen johtaminen ja palkitseminen on mielenkiintoinen ja monisyinen. Aiheen tutkimista voisi jatkaa enemmän kohdennettuna tuotantohenkilöstöön siten, että saataisiin laajempia otoksia siitä, miten onnistuneena

tuotannon henkilöstö pitää palkitsemista ja miten sitä voisi kehittää. Tällöin voitaisiin luoda tuotantohenkilöstöä parhaiten kannustava palkitsemisjärjestelmä, joka toimisi suorituksen johtamisen apuna. Tulokorttijärjestelmän suunnittelu yritykselle voisi olla toinen mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle.

## **Kuvat**

- Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys, s. 7
- Kuva 2. Suorituksen parantamisen donitsi, s. 9
- Kuva 3. Suorituksen johtamisen kytkentä strategiseen johtamiseen, s. 11
- Kuva 4. Portaat tulokselliseen toimintaan yksilötasolla, s. 12
- Kuva 5. Omien toimintojen koko ketju prosessimittarin luomiseen, s. 18
- Kuva 6. Palkkakeskustelut johtamisen välineenä, s. 23
- Kuva 7. Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja organisaation näkökulmasta, s. 24
- Kuva 8. Palkitsemisen kokonaisuus yrityksen näkökulmasta, s. 25
- Kuva 9. Palkitsemisen perusteet, s. 28
- Kuva 10. Palkan rakentuminen, s. 32
- Kuva 11. Henkilöstörahaston toiminta, s. 38
- Kuva 12. Palkitsemisstrategian yhteys henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaan, s. 46
- Kuva 13. Palkitsemisen kokonaisuus yrityksen kannalta, toimitusjohtajan merkinnöin, s. 52
- Kuva 14. Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen, toimitusjohtajan merkinnöin, s. 53

## **Taulukot**

- Taulukko 1. Taloudelliset tavoitteet vaiheittain, s. 19
- Taulukko 2. Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen, s. 29
- Taulukko 3. Kannustimia ja niiden välittämät viestit, s. 31
- Taulukko 4. Tulospalkkiojärjestelmien maksimit ja toteumat eri organisaatio-  
tiasoilla, s. 35

## **Kuviot**

- Kuvio 1. Aineettomia palkitsemistapoja, s. 40
- Kuvio 2. Organisaatiokaavio, s. 49

## Lähteet

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus. Palkitsemisstrategia. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/strategia.htm>  
Luettu 23.4.2012

EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät – opas. JTO-Palvelut Oy  
[www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/palkkajarjestelmat\\_netti.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkajarjestelmat_netti.pdf).  
Luettu 29.4.2012

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011 a. Palkitseminen. Kokemuksia ja tutkimustuloksia palkkauksesta ja palkitsemisesta - palkitsemisen ja palkkausjärjestelmien kehitys Suomessa  
[http://www.ek.fi/ek/fi/palkat\\_ym/palkitseminen/index.php](http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/palkitseminen/index.php).  
Luettu 28.4.2012

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011 b. Yrityskyselyt. Palkkajärjestelmätiedustelu. Kooste EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tuloksista.  
<http://www.ek.fi/ek/fi/yrityskyselyt/palkkausjarjestelma/index.php>. Luettu 28.4.2012

Erkko, A. 2010. Henkilöstörahastojen määrän odotetaan tuplaantuvan. Kauppalehti 20, 4 – 5.

Finlex 2012. Lainsäädäntö. Ajantasainen lainsäädäntö. Henkilöstörahastolaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934> Luettu 5.10.2012

Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 211 – 229.

Hammarsten, H. 2010. Tulospalkkaus: puolesta ja vastaan. Fakta 9, 40 – 41.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Infor Oy.

Helsilä, M. 2009. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 193 – 207.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyvönen, P. 2008. Uusi työ uudet palkinnot. PRIMA 4, 30 – 33.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. 18.–20. painos. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kauhanen, J. 2010 a. 10. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro OY.

Kauhanen, J. 2010 b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.

Mankinen, M. 2012. Henkilöstörahasojen määrän odotetaan tuplaantuvan. Kauppalehti 20, 5.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sintonen, H. 2011. Johdon raportointi. Luentomuistiinpanot. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalous.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suomen henkilöstörahasojen ry 2011. Rahastot.  
<http://www.henkilostorahastot.fi/jasenmaarat2011.pdf>. Luettu 29.4.2012

Suomen Kerta Oy. Yritys.  
<http://www.suomenkerta.fi/index.php?mid=1&pid=14> Luettu 20.3.2012

Sydänmaanlakka, P. 2004. 7., painos. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.



## TEEMAHAASTATTELU

### Motivaatio – Motiivien aikaansaama tila

- Mikä motivoi sinua työssäsi (palaute, raha, asema työssä)?
- Mikä nostaisi sinun motivaatiotasi?
- Mikä laskee motivaatiotasi?
- Koetko tarvitsevasi ulkoista motivointia (esim. esimieheltä, työtovereilta)?
- Oletko motivoitunut vai koetko kaipaavasi motivointia työssäsi?

### Suoritus ja sen johtaminen

- Mitä ymmärrät suorituksen johtamisen käsitteellä?
- Onko suorituksen johtaminen käytössä organisaatiossanne?
- Mitä etuja suorituksen johtamisessa näet?
- Onko organisaation tavoitteet tiedossasi?

### Palkitseminen

- Mikä sinusta on palkitsemista? (Riittääkö kiitos?)
- Koetko palkitsemisen oikeudenmukaiseksi?
- Tiedätkö, mistä sinua palkitaan?
- Millaisia palkitsemisen keinoja toivoisit (aineelliset/aineettomat)?
- Onko sinulla käsitystä palkitsemisstrategiasta yrityksessäsi?
- Koetko, että palkitseminen auttaa saavuttamaan tuloksia?
- Mitä etuja palkitsemisessä näet?

### Kysymys esimiehille

- Osaatko sanoa, millaisia vaikutuksia suorituksen johtamisella ja palkitsemisella on tulokseen? Vai onko niitä ylipäätään?

Teemahaastattelu - strategia

Millainen palkitsemisstrategia teillä on käytössä?

- Millaisista tuloksista halutaan palkita?
- Minkä tason tuloksista halutaan palkita?
- Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken?

Miten saavutettaisiin parempia tuloksia?

Seurataanko palkitsemisen toimivuutta?

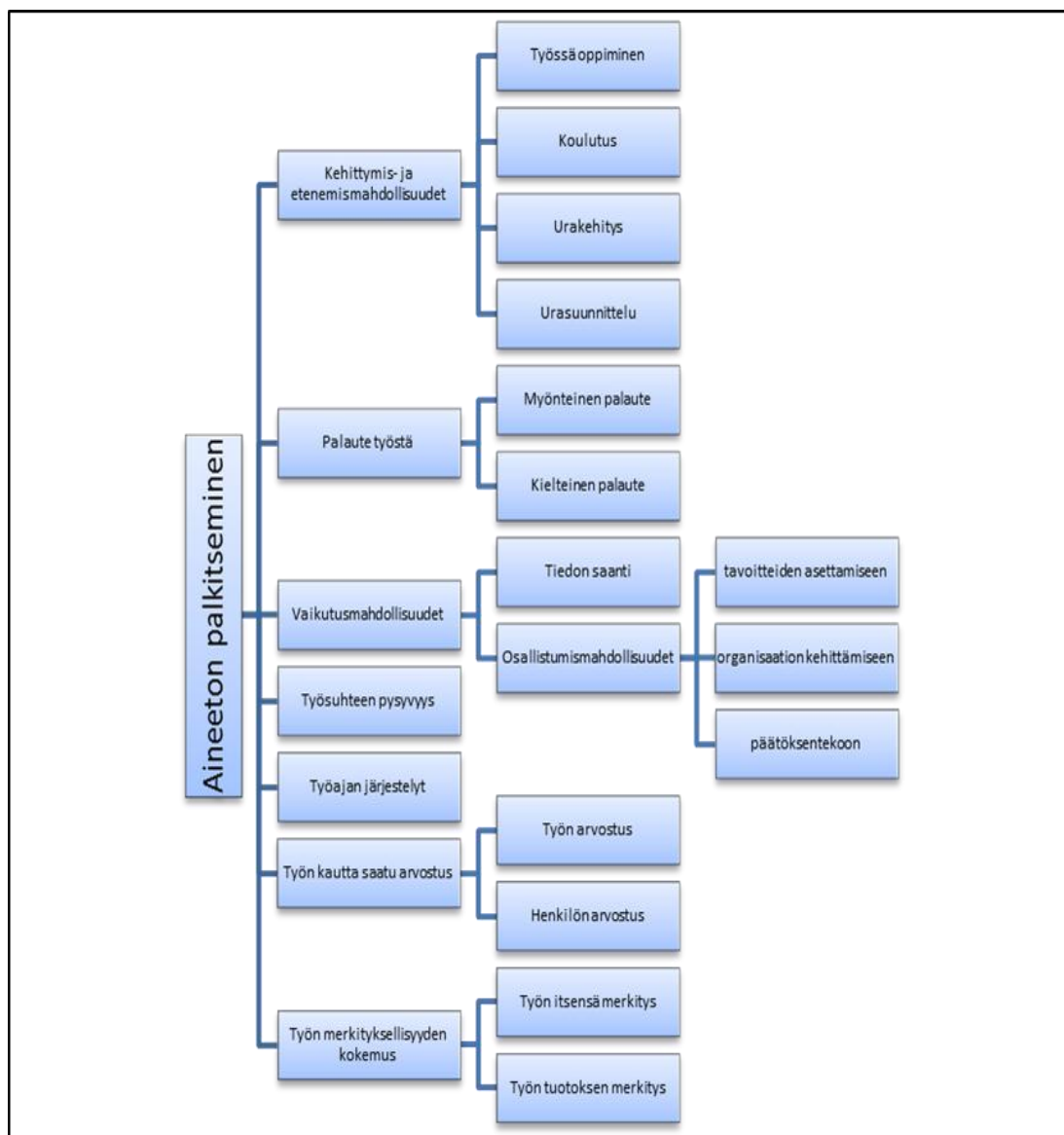
Tulisiko palkitsemisen toimivuuteen kiinnittää enemmän huomiota?

Koetko tärkeäksi sen, että palkitsemisen perusteet olisivat mahdollisimman hyvin henkilöstö tietoisuudessa?

Onko palkitsemisessa huomioitu taloudellisten tekijöiden lisäksi laadulliset tekijät?

Millainen yhteys palkitsemisstrategialla on liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan?

Miten seuraavat kuvat soveltuvat Suomen Kerta oy:n toimintaan?



	<b>A: "TES hoitaa"</b>	<b>B: Jatketaan kuten ennen</b>	<b>C: "Miten toiset tekevät?"</b>	<b>D: Strateginen palkitseminen</b>
<b>Käsitys palkitsemisesta</b>	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (tessin ylittävä)	Rahapalkka + edut (koko-naispalkka)	Palkitsemisen kokonaisuus
<b>Lähtökohta toiminnalle</b>	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Johtaminen, omat tarpeet, tavoitteet ja arvot
<b>Toiminnalle tyypillistä</b>	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Ei herätetä nukkuvaan karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
<b>Mihin pyritään</b>	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkka-kilpailussa	Hyötyjen optimointi

